الدليل الثانى
مجلس الإدارة الفعال
فى المنظمات الأهلية التطوعية

الدليل الثانى

مجلس الإدارة الفعال فى المنظمات الأهلية التطوعية



إعداد

أ. د. محمد سيد خليل

دليل البناء المؤسسي

الناشر : الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية
قطاع التنمية
إنتاج : قسم التنمية الثقافية

تصميم : شيرين نبيل عزيز

رقم الإيداع : ٢٠٠١/١٨٦٥
الترقيم الدولي : 977-6030-04-1

" طبعة أولى "
٢٠٠١

مقدمة

تم إعداد هذا الدليل بواسطة الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، بالتعاون مع الصندوق المصري السويسري للتنمية، في إطار مشروع تعزيز التنمية المستدامة من خلال الدعم المؤسسي وبناء القدرات لمؤسسات المجتمع المدني.

وهذا الدليل يتكون من خمسة أجزاء هي:

- تحليل المنظمة
- الإدارة الفعالة
- التشبيك وبناء الشبكات
- مهارات الدفاع
- منهج البحث السريع بالمشاركة

يهدف الدليل إلى تقديم إطار نظري وعملي للمساهمة في توحيد بعض المبادئ والمفاهيم الخاصة بالدعم المؤسسي، ولتمكين مؤسسات المجتمع المدني وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية والمالية وبناء علاقات مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

قطاع التنمية

كلمة الناشر ..

عبــر اكثر من نصف قــرن هى عمر الهيئة القبـــطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية, اهتمت بــالعمل المباشــر مع الناس فى القــاهرة وصعيد مصر, سـعياً نحـو الارتقـاء بــنوعية الحــياة فى المناطق الفقـــيرة والمحرومة , كما سعت على تحفيز وترسيخ قيمة التطوع بين بعض أبـناء هذه المناطق , حتى يتفاعلوا بقضايا مجتمعاتهم ويتحـاوروا معاً من اجل مواجهة تلك المشـــــكلات والحاجات .

اعتمدت الهيئة عبــر تاريخها على تشـجيع وإيقــاظ المبــادرات الفردية التى يزخر بــها المجتمع , فبــادرت بــتنظيم وتفعيل تلك المبادرات لتكون مؤثّرة وفعّالة . وعبر العشرين عاماً الماضية قامت الهيئة ببـرامج وأنشـطة من شأنها تنظيم المبادرات والجهود التطوعية , وذلك فى أطر ونظم تسـمح بالمبــادارت الفردية , فى منظومه تتكامل وتتناســـق لتحقـــــق أهداف التنمية . وكان الهدف الرئيسـى هو إشـهار وسـيط يمثل المجتمع تكون مهمته الأساسية بناء العلاقات بين هذا المجتمع ومؤسســاته الخدمية التى تقــع بداخله وخارجه , وبـناء قـدراته على الاتصال بمؤسســـــات وأجهزة تعاونه فى الوصول بالبرامج التنموية . أيضاً اتسـعت دائرة العمل وخطوات الإنجاز لتشــمل الشــراكة مع مؤسســـات المجتمع المدنى, فأخذت على عاتقها بـناء قـدرات ومفاهيم العمل التنموى لمجموعة من مؤسســـات المجتمع المدنى التى تعمل داخل المجتمعات الفقـيرة , وذلك من خلال تنمية قدرات هذه المنظمات لتطوير وســائل متعددة للشــراكة مع المجتمع المحلى , وسـعت نحـو ذلك عن طريق تطوير مفاهيم العمل التنموى واستحــــداث استراتيجيات تستهدف التأثير , وبناء علاقات عمل للمشـاركين وبـناء قـدرات فريق العمل فى الجوانب الفنية والمالية والإدارية مـن خلال بـرنامج الدعم المؤسسـى والذى ترى الهيئة أنه يعتبر معياراً لقدرة المجتمع المدنى لكى يقــنع ويؤثر على صانعى القـرار , وأيضاً لكى تيصل إلى علاقات نشطة يبرر وجوده .

فبناء الأهلية إذاً يحتاج إلى الاهتمام بالتنافس المؤسسى والمصادر غير البشرية والعلاقات الخارجية والتعلـم ومـردود المنظمـات غيـر الحكومية على صانعى القرار , وواضح جداً أن هناك صلة بين أداء المنظمات الأهلية الضعيف وغياب شـرعيتها ووجودها القـانونى (الفجوة بين العمل الذى تتولاه المنظمات واحـتياجاتها التبنوية الحقيقية) وبين التأثير المحـدود فى عملية التنمية والمجتمعات التى تتواجد فيها هذه المنظمات , ولكى يحـدث تقـدم حقيقـى لنوعية الحــياة فإنه من المهم للعاملين فى المنظمات وللإدارة أن يتوفر لها قــوة وأهلية تنظيمية حـــتى يمكنها تفعيل الأنشـــطة التنموية بين المجتمعات .

وســـعياً وراء تحســـين أداء الجمعيات ومؤسســـات المجتمع المدنى فى مصرنا الغالية ، كان لابــــد من وجود أدوات وأنظمة إدارية تساعد الهيئة على ذلك .

لذلك جاءت فكرة إصدار هذا الدليل ليعاون كل من يعمل فى مجالات التنمية على تحقـيق أهدافها من خلال مؤسســة .ويقـدم الدليل اسـتراتيجيات ووسـائل عمل تسـاعد على تدعيم وبـناء قـدرات المؤسســة بـدايةً من تكوينها وانتهاءً ببعض الاسـتراتيجيات الحديثة التى تسـهم فى إحـداث تأثير فى المجتمع وتحديثه لتحسين مستوى معيشة الفقراء .

إننا نتمنى أن يسـاعد هذا الدليل على تطوير مهارات ومعارف وقـدرات العاملين فى مجال التنمية .

و نتقـدم بالشـكر لكل من سـاهم فى إعداد هذا الدليل .

وأود ان أقدم شكراً خاصاً إلى الأسـتاذ الدكتور محمد سيد خليل لقيامه بإعداد جزء من هذا الدليل تطوعاً للهيئة القبطية الانجيلية .

وفى النهايـة , ومـع صدور الدليـل , ندعـو كـل قارىء , ليس فقط بـأن يسـتفيد , بـل أن يطور ما بـه من أسـاليب وأدوات , وأن يثرى ما فيه من مفاهيم وأفكار عبر الممارسـة الجادة .

وفقنا الله ،،

نبيل صموئيل أبادير

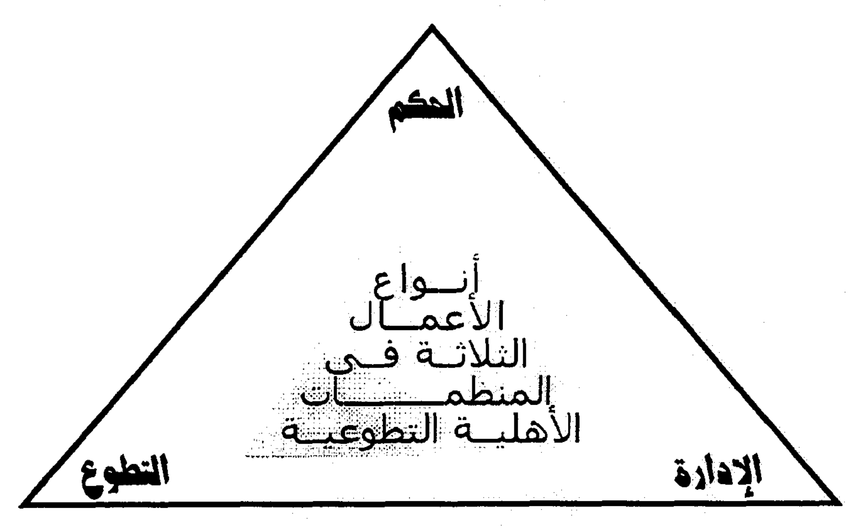
المديـر العـام

ملاحظات

مجلس الإدارة الفعال
فى المنظمات الأهلية التطوعية

مقدمة :

عزيزي القارئ ... عزيزتي القارئة ..
لعلكم تذكرون فى الدليل الأول: " تحليل المنظمة " , أننا بعد استعراض ماهية المنظمة وأنواعها , قد تناولنا أنواع الأعمال الرئيسية الثلاثة : الحكم والإدارة والتطوع .. والحديث عن هذه الأعمال يكون بمعزل عمن يقوم بها , بمعنى أننا نجد فى بعض المنظمات وخاصة الصغيرة منها أن نفس الشخص ربما يقوم بأنواع الأعمال الثلاثة معاً .. بمعنى أنه يشارك فى تحديد أهداف المنظمة ويساهم فى اختيار أساليب وطرق تحقيقها , وهو أيضاً يعمل فى تسيير الإدارة والبرامج بما يحقق أهدافها ويقترب بالمنظمة من تحقيق غرضها , وهو كذلك يتطوع بالمساعدة فى بعض أنشطة الإدارة أو البرامج .. أى أنه يقوم بالأعمال الثلاثه , وهذا قد يجعل الأمور تختلط على البعض متصورين أن هذا الشخص يقوم بنوع واحد من الأعمال .. وهذا غير حقيقى .. إذاً يمكن القول إن أنواع الأعمال الثلاثة تكون قائمة فى كل جمعية أهلية تطوعية بصرف النظر عمن يقوم بها .. مرة أخرى , فإن قيام أحد أعضاء مجلس الإدارة بدور المدير التنفيذى تطوعاً ومشاركته فى تنفيذ أحد برامج المنظمة لا يعنى أنه يقوم بنوع واحد من الأعمال , بل هو يقوم بالأعمال الثلاثة معاً ..



ملاحظات

الهدف من هذا الدليل :

الدليل الذى بين يديك الآن يهتم بـمجلس إدارة منظمة أهلية تطوعية .. وهو الجهاز المنوط أساسـاً بـأعمال الحـكم , أى رسـم السياسـات واتخاذ القـرارات داخل المنظمة المعينة .. وسنحـاول فى هذا الدليل أن نتعرف على كيفية زيادة فاعلية مجالس إدارة المنظمات الأهلية من خلال تناول ما يلى :

١- مجلس الإدارة : الماهية والسلطة والبناء :

١/١ الماهية ومصادر السلطة .

١/١/أ . المصدر الأول : الجمعية العمومية ..

١/١/ب . المصدر الثانى : الدولة ..

٢/١ المواقع الرئيسية فى مجلس الإدارة .

٣/١ لجان مجلس الإدارة .

٢- مجلس الإدارة : الأدوار والمسئوليات

١/٢ الدور الرئيسى الأول : إرساء دعائم النظامٍ والقانون:

٢/١/أ . إعداد اللوائح الداخلية واعتمادها والعمل وفقاً بها ..

٢/١/ب . المحافظة على الدستور والقانون ..

٢/٢ الدور الرئيسى الثانى : العمل على نجاح المنظمة :

٢/٢/أ . تنظيم العمل .

٢/٢/ب . تخطيط العمل .

٢/٢/ج . توفير الموارد .

٣- مجلس الإدارة : خصائص التشكيل الفعال :

١/٣ عضوية مجلس الإدارة ..

٢/٣ عضوية مجلس الإدارة ..خصائص العضو (الفرد) .

٣/٣ عضوية مجلس الإدارة ..خصائص الجماعة .

ملاحظات

الطريقة

هذا ولقد تم تصميم هذا الدليل - مثل سابقه - بطريقة تتيح للقارئ أقصى درجة من الراحة والفائدة فى نفس الوقت .. حيث يتم تناول كل عنوان من العناوين السابقة من خلال تغطية النقاط التالية :

- تقديم معلومات أساسية تتعلق بالعنوان المعين .
- طرح التساؤلات التى يمكن من خلال الإجابة عليها رصد الإيجابيات والسلبيات الخاصة بالجانب موضوع النقاش .. أى تشخيص مجلس الإدارة فى منظمة معينة ..
- اقتراح بعض التدخلات الواجبة فى حالة وجود جوانب يمكن زيادة فاعلية مجلس الإدارة فيها , وهو ما ستجده تحت عنوان "ماذا لو" .. وسوف نطلب منك اقتراح المزيد من التدخلات ..
- وقبل الانتهاء من كل نقطة سنطرح " مشكلات شائعة " تتعلق بها مستمدة من رصد لخبرات ميدانية فى المجتمعات المصرية والعربية.
- ويلى ذلك إبراز لأهم النقاط الجديرة بالاهتمام تحت عنوان "انتبه" ..
- وأخيراً .. ستجد فى العديد من الموضوعات الفرعية تمرين تطبيقى لكى تتأكد من تحقق الفهم والاستيعاب ومن ثم الاستفادة , وسوف تجد حلول هذه التمارين فى ملحق هذا الدليل ..

وفضلاً عما سبق , يزودك هذا الدليل ببعض الأدوات التى قد تحتاج إليها أثناء سعيك من أجل تطوير مجلس إدارة منظمتك أو غيرها من المنظمات الأهلية ..

وتأكيداً لدورك الفعال فى اجتياز هذه الخبرة التى يقدمها هذا الدليل فقد تم التصميم بما يتيح لك المشاركة الفعالة من خلال ما يلى :

١- الصياغة الحوارية التى تم من خلالها طرح الموضوعات المختلفة ..

٢- تصميم صفحات الدليل وترك فراغات تتسع لملاحظاتك وإضافاتك .

عزيزى .. عزيزتى

ونحن إذ نتركك الآن متمنين لك متابعة ممتعة ومفيدة ، نطلب منك عدم التردد فى إرسال مقترحاتك وتعليقاتك من أجل تطوير الدليل فى طبعاته القادمة ..

ملاحظات

١- مجلس الإدارة : الماهية والسلطة والبناء :

١/١ مجلس الإدارة : ماهيته ومصادر السلطة فيه

مجلس الإدارة هو " مجموعة من الأفراد المنتخبين تكون لديهم سلطة جماعية لوضع سياسة المنظمة والإشراف عليها ومتابعة التنفيذ ".

ماهية مجلس الإدارة

أفراد منتخبون ← سلطة جماعية ←
- صياغة سياسة المنظمة
- الإشراف على المنظمة
- متابعة تنفيذ أعمال المنظمة

أما جهة الانتخاب فهى الجمعية العمومية , وتضمن الممارسة الديمقراطية السليمة اختيار أصلح العناصر للقيام على مصلحة المنظمة .. ويؤكد التعريف السابق على فكرة السلطة الجماعية .. فلابد من الانعقاد القانونى للمجلس حتى يكون فاعلاً وقادراً على ممارسة سلطاته فى رسم السياسات واتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها .. ولكن قبل الخوض فى مدى قيام مجلس إدارة المنظمة المعينة بدوره على نحو فعال , علينا أن نعود إلى أصل مجلس الإدارة أو مصادر السلطة فيه ..

١/١/١أ. المصدر الأول : الجمعية العمومية ..

فكما سبق الذكر تقوم الجمعية العمومية فى دورة انعقادها العادية بانتخاب مجلس الإدارة كله فى أول مرة أو تجديد ثلث أعضائه كل سنتين , ويعد هذا الانتخاب بمثابة تفويض من الجمعية العمومية لمجلس الإدارة للإنابة عنها فى تسيير أمور المنظمة . ويقوم مجلس الإدارة بدوره بتقديم التقارير للجمعية العمومية مرة كل سنة على الأقل .. وتحتفظ الجمعية العمومية لنفسها ببعض الصلاحيات الأساسية مثل تعديل النظام الأساسى للجمعية أو حلها أو اندماجها مع غيرها أو عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو غير ذلك من المسائل التى يحدد النظام الأساسى للجمعية وجوب نظرها فى اجتماع غير عادى للجمعية العمومية .

وباعتبار أن الجمعية العمومية هى أحد مصدرين أساسيين لسلطة مجلس الإدارة , فإن فاعلية هذه السلطة تتوقف إلى حد كبير على حجم المشاركة فى عملية الانتخاب , وكذلك على إجراءات عملية الانتخاب ,وأيضاً على دور الجمعية العمومية فى رقابة أعمال مجلس الإدارة والإشراف عليها ..

ملاحظات

والأسئلة التي يجب طرحها في شأن مصدر السلطة الأول هي :

• ما هو حجم الجمعية العمومية وما هي اتجاهات النمو فيها .. وهل هذا الحجم يتناسب كماً وكيفاً مع حجم المجتمع الأصلي من أصحاب المصلحة؟ (راجع تعريف "أصحاب المصلحة" في الدليل الأول)..

• هل يقوم مجلس الإدارة بمجهودات لتنمية حجم العضوية ؟ هل هناك جهة مسئولة عن العضوية ؟داخل المنظمة : كيف تعمل ؟ من يتابع هذه الجهة ؟

• ما هي نسبة الحضور في الجمعية العمومية العادية ؟ وما هي نسبة الإنابة بتوكيل ؟ وهل حدث في المرة الأخيرة تأجيل الانعقاد لعدم حضور الحد الأدنى ؟ وبأي عدد أعتبر الإجتماع قانونياً ؟ وكيف تتم عملية الانتخاب ؟ هل يتاح لكل مرشح فرص متساوية لأن يتحدث عن برنامجه وعن خبراته ومؤهلاته ليتولي عضوية المجلس ؟ هل يتاح للمشاركين اقتراعاً سرياً ؟ هل يتم التأثير على رأى الأعضاء بطرق مشروعة ؟ هل تؤخذ الأمور عموماً على محمل الجد ؟ باختصار .. إلى أي مدى كانت عملية الاختيار تسيطر عليها النزاهة وحرية الاختيار ؟

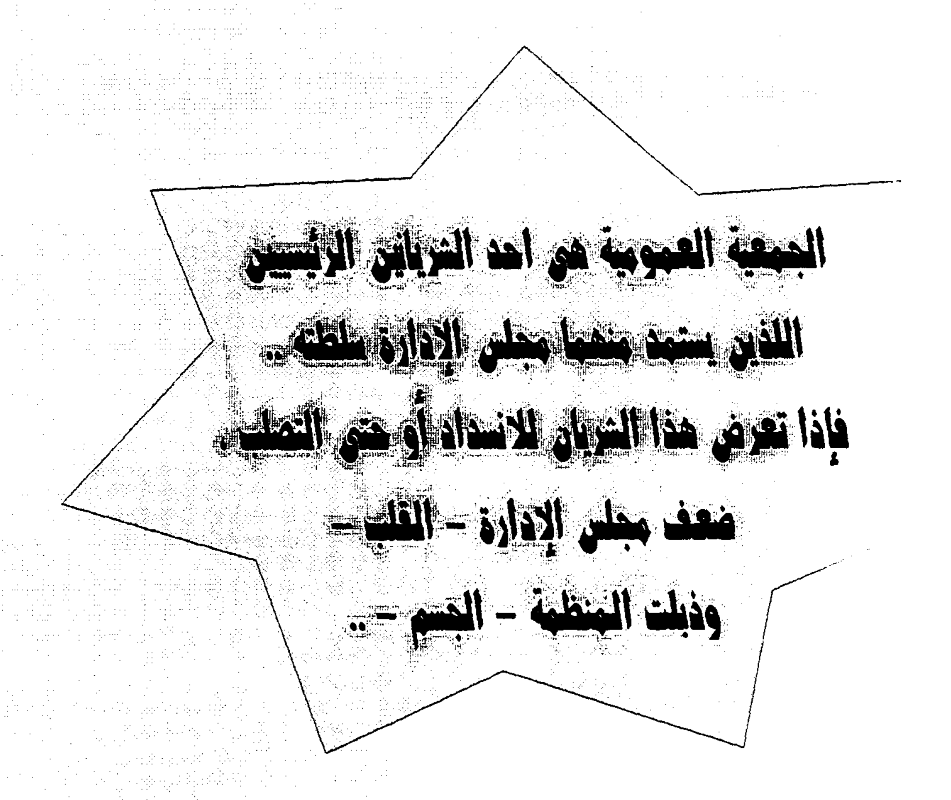
• إلى أي مدى يناقش أعضاء الجمعية العمومية مختلف التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة ؟ هل يقوم أعضاء الجمعية العمومية بإبراز جوانب القوة والضعف وتقديم اقتراحات للمجلس توجهه في تسيير أمور المنظمة ؟ أم يكون الأمر برمته مجرد إجراء شكلي فقط ؟ هل سبق أن عقدت الجمعية العمومية غير العادية ؟ وما هو السبب ؟ وهل كان لانعقادها دور إيجابي في تطوير المنظمة ؟ وهل تتاح للجميع المشاركة في صنع القرار أم أنه يفرض على الأعضاء ولا يكون مطلوباً منهم سوى الموافقة ؟

مربع ١

الجمعية العمومية

- تتكون من الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر وأوفوا بجميع التزاماتهم..
- تنعقد بدعوة كتابية من: أ) مجلس الإدارة . ب) من يفوضه٢٥% من أعضائها ج) المفوض المعين من الجهة الإدارية .
- يجب دعوتها لاجتماع عادى مرة كل سنة على الأقل للنظر فى الميزانية والحساب الختامى , وتقرير مجلس الادارة عن أعمال السنة , وتقرير مراقب الحسابات , ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ,ولتعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه . ولغير ذلك مما يرى مجلس الإدارة إدراجه فى جدول الأعمال.
- يعتبر الاجتماع صحيحاً بحضور الأغلبية المطلقة أو يؤجل الاجتماع ويعتبر صحيحاً إذا حضره بأنفسهم عدد لا يقل عن١٠% أو عشرون عضواً أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين فى الحالة الأولى عن خمسة أعضاء .
- تصدر قراراتها بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين , وتصدر قرارات الجمعية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية ما لم ينص النظام الأساسى على أغلبية خاصة .

ملاحظات



ماذا لو ؟

عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة ..
إذا أسفرت الإجابة على الأسئلة السابقة عن ضعف فى دور الجمعية العمومية (جمود أو تناقص فى حجم العضوية - عزوف عن المشاركة فى الاجتماعات - حضور سلبى وعدم مشاركة .... ألخ) , إذا وجدت ذلك يمكن أن تقترح على القائمين على الجمعية ما يلى :

١- • إنشاء لجنة أو تحديد شخص مسئول عن العضوية , أو تنشيط تلك اللجنة أو هذا الفرد إن وجد ..

٢- • وضع خطة لتنمية عضوية الجمعية العمومية مُبيَناً فيها عدد مستهدف بخصائص محددة , خلال فترة زمنية معينة , وباستراتيجيات مختارة وبتكلفة معينة , مع خطة تنفيذية ..

• **مثلاً :** قد يقرر زيادة حجم العضوية بنسبة ٥٠ % خلال مدة عام ويكون الأعضاء الجدد من المهتمين بمجال اهتمام الجمعية من الذكور والإناث ... ألخ , ويتم ذلك من خلال الاتصال الشخصى أو بالإعلان فى بعض أماكن التجمع أو بغيرها من الوسائل , وقد يتم إقرار الاعتماد على متطوعين للقيام بهذا العمل أو تتم الاستعانة ببعض الموظفين بصفة مؤقتة مثلاً .. فى ضوء ما سبق يمكن تحديد التكلفة المتوقعة .. وبعد إقرار ما سبق يتم وضع خطة تنفيذية تتضمن الهدف المحدد والأنشطة وتوقيتاتها والمسئولية عنها ومؤشرات الأداء ..

٣- • تنظيم جهد يهدف إلى زيادة وعى أعضاء الجمعية العمومية بوصفهم مسئولين أساسيين عن المنظمة وأنهم المرجعية الأولى لها ومصدر السلطة فيها وخط دفاعها الأول .. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق أنشطة وأعمال مثل :

ملاحظات

- إرســال تقـارير مختصرة ١/٤ ســنوية عن أعمال المنظمة إلى أعضاء الجمعية العمومية .
- دعوتهم للمشاركة فى مختلف الاحتفالات .
- عمل ندوة نقاشــية حــول أهمية المشــاركة دعماً للممارســة الديمقــراطية يحضرها أعضاء الجمعية العمومية .
- عمل مختبرات يشــارك فيها أعضاء الجمعية العمومية حـول مهارات المشــاركة فى الانتخابات والتأثير فى الجماعة .
- مجاملة أعضاء الجمعية العمومية فى مختلف المناسبـــات العامة أو الخاصة وفقاً لنظام معلن ..

وبــصفة عامة يكون من الضرورى اتخاذ كافة الإجراءات التى تســاهم فى خلق رابطة مستديمة بين عضو الجمعية العمومية وبين المنظمة ..

والآن عزيزى .. عزيزتى .. هل لديكم أفكار أخرى ... اذكروها فيما يلى :

١- ....

٢- ....

٣- ....

- ....

- ....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقـاد بـأن عملية تنمية عضوية الجمعية العمومية تتم بشكل تلقائى ولا تحتاج لجهد علمى منظم..

* الاعتقاد بأن عملية تنمية عضوية الجمعية العمومية لا تتكلف مالاً , وأنها ليست كغيرها من الأعمال تحتاج إلى وقت وجهد ومال ..

* الاعتقـاد بـأن مجلس الإدارة لا يحتاج لمساندة الجمعية العمومية طالما كان قوياً ..



إهمال الجمعية العمومية



تهديد مشروعية مجلس الإدارة



انتبه !!

!! قوة مجلس الإدارة من قوة الجمعية العمومية .

التطبيق الأول

ضع علامة صح (✔) أمام العبـــارات الصحيحـــة, وعلامة خطأ (✘) أمام العبارات الخاطئة :

( ) ( ) -١ سلطة مجلس الإدارة جماعية .

( ) ( ) -٢ يمكن إدخال تعديل على النظام الأساســى للمنظمة من خلال موافقة الجهة الإدارية فقط .

( ) ( ) -٣ للجمعية العمومية دور رقابى على مجلس الإدارة .

( ) ( ) -٤ يقــدم مجلس الإدارة تقــريراً واحــداً فى الســنة للجمعية العمومية .

( ) ( ) -٥ تقوم الجمعية العمومية بانتخاب جميع أعضاء المجلس فى كل دورة انعقاد عادية لها .

( ) ( ) -٦ اتخاذ قــرار بــضم المنظمة إلى منظمة أخرى هو أحــد صلاحيات الجمعية العمومية فى دورة انعقاد عادية .

( ) ( ) -٧ النوع الأول من الأعمال (الحــكم) هو الدور الأساســى لمجلس الإدارة .

( ) ( ) -٨ " الحــكم " يعنى رســم السياســات واتخاذ القــرارات والإشراف على تنفيذها .

( ) ( ) -٩ يجب ترك عملية نمو الجمعية العمومية لكى تتم بشــكل طبيعى تلقائى .

( ) ( ) -١٠ ارتكان مجلس الإدارة على قــاعدة عريضة من الناخبــين , وممارسة ديمقراطية سليمة يمثل مصدراً هاماً من مصادر قوة وفاعلية مجلس الادارة .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

١/١/ب . المصدر الثانى : الدولة ..

والمقصود بالدولة هنا : الدستور والقانون المعمول بهما فى بلد معين سواء القانون العام أو القانون الخاص , وهو فى حالتنا هذه هو قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية واللائحة التنفيذية له بقرار وزيرة التأمينات والشئون الاجتماعية .. وتحدد هذه المصادر كل من حقوق المنظمات وواجباتها والعقوبات التى توقع عند المخالفة .. وقبل ذلك فإن شرعية مجلس الإدارة لا تأتى من الناس فقط وإنما من القوانين واللوائح المنظمة لحركة الجماهير فى مكان وزمان معينين بما يضمن الصالح العام..

ويتوقف تمتع مجلس الإدارة بهذه السلطة المستمدة من الدولة , على مدى التزام القائمين عليها بالدستور والقوانين .. وسوف نعود إلى هذه النقطة لنناقشها بإسهاب عند الحديث عن أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة فى المنظمات الأهلية التطوعية ..

والأسئلة التى يجب طرحها بشأن مصدر السلطة الثانى هى :

- إلى أى حد يعى أعضاء مجلس الإدارة بمصدرى السلطة ؟ هل يرون أن القانون هو مصدر لسلطة مجلسهم أم يرونه قيداً عليهم ؟ إلى أى مدى هم حريصون على عدم خرق القانون والدستور ؟ إلى أى مدى يستخدم القانون فى تنظيم علاقات المنظمة الداخلية , وكذلك علاقتها مع الآخرين سواء منظمات أو أفراد ؟
- ما هى صورة العاملين فى الجهة الإدارية لدى القائمين عن المنظمة ؟ إلى أى مدى يقدرون دورهم كما يجب أن يكون ؟ هل يلتزم مجلس الإدارة بتقديم التقارير والإخطارات فى مواعيدها ؟ كيف يتم إدراك الاختلاف مع الجهة الإدارية وإلى أى مدي يؤثر سلباً على العلاقة الودية بين الطرفين ؟ إلى أى مدى تسيطر فكرة "عدم الحيلة" أمام الجهة الإدارية ؟ إلى أى حد تسود فكرة " المؤامرة" لدى القائمين على الجمعية فى تعاملهم مع الجهة الإدارية وغيرها من أجهزة الحكومة ؟

مربع٢

الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

- يضم الاتحادات النوعية والإقليمية.
- يتولى إدارته مجلس إدارة يتكون من٣٠ عضواً يعين رئيس الجمهورية من بينهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية , وينتخب الباقون من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعه لأحكام القانون٩٩/١٥٣ .
- مدة المجلس٣ سنوات
- يختص الاتحاد العام بما يلى :

أ) وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية فى تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية .
ب) إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية مواردها .
ج) تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والإدارى لموظفى الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها ..

ملاحظات

▪ ماذا عن علاقة المنظمة بالاتحاد العام ؟ هل يدرك القائمون عليها دور الاتحاد العام ؟ أين يضع القائمون على المنظمة الاتحاد العام على متصل العلاقة بين الجهة الإدارية من ناحية والجمعية من ناحية أخرى ؟ هل يرونه حكومى أكثر منه أهلى ؟ إلى أى حد يرون في الاتحاد العام مصدراً للمساندة والمعونة بمختلف أنواعها ؟ إلى أى مدى يكون أخذهم بالخطة العامة لميادين الخدمات الاجتماعية فى نطاق السياسة العامة للدولة والتى يضعها الاتحاد العام وكذلك الخطة العامة لتمويل العمل الاجتماعى ؟ إلى أى حد تكون الاستفادة من تقويم الاتحاد للأنشطة والجهود التطوعية فى ميادين الرعاية والتنمية الاجتماعية والعمل على إزالة العقبات التى تعوق تقدمها ؟

ماذا لو ؟

إذا أسفرت الإجابة على الأسئلة السابقة عن وجود خلل فى العلاقة بين المنظمة وبين الجهة الإدارية , يكون من المهم إجراء تدخل مناسب لإعادة الأمور إلى نصابها " فتعود المياه الى مجاريها " .. وهنا نقترح عقد " اجتماع لحل المشكلات " يشارك فيه ممثلون عن مجلس الإدارة , وكحالة مثالية يشارك فيه أيضاً ممثلون عن الجهة الإدارية .. وفى كل الأحوال يهدف هذا الاجتماع إلى :

١ـ تحديد المشكلة أو المشاكل بدقة ..
٢ـ تحليل الأسباب ..
٣ـ استعراض بدائل الحلول واختيار أفضلها ..
٤ـ تنفيذ الحلول ومتابعة الإنجاز ..

وقد يكون من المفيد أن يشارك فى هذا الاجتماع طرف ثالث (مثل الاتحاد العام للجمعيات أو منظمة أهلية أخرى ذات علاقة طيبة مع الطرفين) , بل قد يقتصر الأمر على عملية " الوساطة " فقط ..

وقد يتمثل التدخل فى عقد لقاء حوارى لأعضاء مجلس إدارة المنظمة والعاملين فيها لمناقشة الطبيعة الحيوية للعلاقة بين منظمتهم من ناحية والجهة الإدارية من ناحية أخرى وكيف أن كلاهما يمثل لبنة فى جسد مجتمع واحد لا تنصلح أحوال إحداها دون الأخرى .. بحيث يوضح اللقاء فى النهاية تلك الطبيعة الإيجابية الجوهرية لهذه العلاقة ..

ولا شك أن الجهة الإدارية مطالبة باتخاذ إجراءات مشابهة مع موظفيها حتى تستقيم العلاقة .. كما أن للاتحاد العام للجمعيات دوراً محورياً فى هذا الشأن لابد من تفعيله ..

والآن .. هل لديك اقتراحات أخرى ؟ اذكرها ..

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* اعتقاد البعض أنه من الجائز خرق القانون طالما أن ذلك لا يعود عليهم بمنفعة شخصية , وإنما هو من أجل مصلحة فئة مستضعفة ..



الوقوع تحت طائلة القانون



تعطيل المنظمة أو حلها

* تعميم الصورة النمطية للموظف على كل من ينتمى لجهة الإدارة .



تدهور العلاقة قبل أن تبدأ

* الاعتقاد بأن الجهة الإدارية تلعب دوراً واحداً فقط هو تعطيل العمل .



تجاهل الجهة الإدارية وبذل الجهد من أجل تجاوزها



الصدام

* التسليم بأن الاتحاد العام للجمعيات حكومى أكثر من الحكومة .



تجنب التعامل معه

عدم الاستفادة من خدماته



إضعاف دوره

ملاحظات

أنتبه !!

!! يتوقف نجاح القطاع الأهلي على تكامله مع قطاعات المجتمع الأخرى : الحكومي والخاص ..

!! الجمعية العمومية القوية تفرز مجلس إدارة قوي ..

!! مهما كان العمل عظيماً وذو أهداف سامية . فإنه لا يبرر الخروج على النظام والقانون من أجل إنجازه ..

التطبيق الثاني "دراسة حالة"

قامت إحدى الجمعيات بالحصول على تمويل من أجل تنفيذ مشروع تنموى فى إحدى المناطق الفقيرة , حيث كانت تقدم قروضاً للسيدات الأميات المعيلات لأسر لكى يقمن بمشروع صغير يصلحن به شأن أسرهن .. ولم يقتصر المشروع على تقديم القرض فقط , بل اشتمل الأمر على نشاط لمحو الأمية وآخر للتدريب على العمل الذى ستقوم به السيدة المعينة , بما تطلب توظيف بعض الأخصائيين الذين سيتولون مختلف عمليات تنفيذ المشروع . كانت المدة الأساسية للمشروع عامين , ثم يستمر فى تداول القروض الدوارة حتى يستفيد منها أكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف .. أما حجم موازنة المشروع فقد تجاوزت المليونى جنيه مصرى ..

كانت الأحوال المالية للجمعية قبل هذا المشروع بالغة السوء , وكان هذا المشروع فرصة لتحقيق انتعاشة مالية للجمعية , لذلك حرص مجلس الإدارة على توفير كل ما يمكن توفيره من أجل أن تعود الفائدة على الجمعية ومرافقها المختلفة .. فى سبيل ذلك اقترح أحد أعضاء مجلس الإدارة أن يتم عمل عقود مؤقتة مدتها ستة أشهر للموظفين بدلاً من عقود سنوية , على أن تجدد هذه العقود حال انتهائها , حيث أن هذا الإجراء سيوفر مختلف الامتيازات المادية التى يمكن أن يحصل عليها الموظف إذا حصل على عقد طويل المدى .. واضطر الموظفون إلى قبول هذا الوضع تحت وطأة عدم وجود فرصة عمل ..

وعلى مدى فترات العمل فى المشروع , أظهر هؤلاء الموظفون مختلف صنوف عدم الالتزام بالعمل بل والتخريب , وفى بعض الأحيان التذمر والعصيان ..

والآن حاول أن تجيب على الأسئلة التالية :-

	نعم	لا
١- هل سوء الأحوال المالية للجمعية يبرر لمجلس إدارتها تحويل العقود طويلة المدى الى قصيرة وما ترتب على هذا الإجراء من أضرار للموظفين ؟	☐	☐
٢- هل ينطوى موقف الجمعية على تناقض : حرصها على تنمية فئة من المجتمع دون أخرى ؟	☐	☐
٣- هل توافق على الإجراء الذى اتخذته الجمعية فى حالة ما لم يكن الموظفون قد أظهروا عدم الالتزام والتذمر ؟	☐	☐
٤- يرى البعض أن المشروع العظيم الذى تقدمه الجمعية للمرأة الكادحة بشموليته ونظرته التنموية لا يجب أن يقلل منه عمل جزئى يتعلق بالموظفين الذين شاركوا فى إحدى مراحل هذا المشروع . هل توافق ؟	☐	☐
٥- يرى البعض أن ما قامت به الجمعية ليس خرقاً للقانون وإنما هو نوع من الذكاء فى التعامل مع القانون .. هل توافق على ذلك ؟	☐	☐

(انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق)

ملاحظات

٢/١ المواقع الرئيسية فى مجلس الإدارة .

على رأس سلطات مجلس الإدارة فى أول انعقاد له - دون الإخلال بأحكام النظام الأساسى للجمعية - أن يقوم بانتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام للجمعية وتحديد اختصاصات وسلطات كل منهم ..

رئيس مجلس الإدارة :

هو / هى رمز المجلس والمتحدث باسمه , ويمثل حلقة الاتصال الرئيسية بين أعضائه يخدمهم ويقودهم , وهو المشرف الأول على الجهاز التنفيذى حيث يحفز أعضاءه ويحثهم على العمل , وهو حلقة الوصل بين الجمعية والجهات الحكومية وغير الحكومية .. ومن مسئولياته :

- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وما يحضره من لجان داخلية وله الحق فى دعوتها .
- تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الإدارية والقضائية .
- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومراقبة تنفيذ قراراته .
- التوقيع نيابة عن الجمعية على جميع العقود والاتفاقات التى يوافق مجلس الإدارة على إبرامها .
- التوقيع مع السكرتير على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية .
- التوقيع على جميع الشيكات والأوراق المالية مع أمين الصندوق .
- البت فى المسائل العاجلة التى يعرضها عليه السكرتير (الأمين العام) والتى لا تحتمل الإرجاء لحين اجتماع اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة على أن يعرض هذه المسائل وما قرره بشأنها على المجلس فى أول اجتماع له .

نائب رئيس مجلس الإدارة :

وهو يتولى مسئوليات ووظائف رئيس مجلس الإدارة فى حالات الغياب أو العجز أو غيرها من الأسباب وذلك طبقا للقانون والنظام الأساسى للجمعية .. ويجوز أن يوكل إليه رئيس المجلس مسئوليات ومهاماً خاصة .

أمين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق مسئولاً عن جميع شئون الجمعية المالية , وهو يمثل الجمعية أمام الجهات المحاسبية , ويقوم بالصرف حسب اللوائح والتعليمات المختلفة , ويشرف على الجهاز المحاسبى داخل الجمعية , ويحلل , ويقدم التقارير المالية لمجلس الإدارة , ويتأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين المالية للدولة ويقدم التقارير التى تفيد بذلك إلى مجلس الإدارة .. وعلى وجه التحديد يمكن توضيح مسئولياته على النحو التالى :

- الإشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها ومراقبة إصدار السندات الدالة على ذلك والقيود والإيداعات سواء فى البنك أو دفتر التوفير أو خلافه .
- تنظيم الأعمال المالية والمخزنية والإشراف عليها .
- الإشراف على الجرد السنوى وتقديم تقرير عنه .

ملاحظات

- صرف جميع المبالغ المقرر صرفها قانوناً والاحتفاظ بالمستندات ومراقبة صحة الصرف .
- اعتماد السجلات المالية ومراجعة المستندات بعد مراجعتها .
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة المتعلقة بالمعاملات المالية بشرط مطابقتها لبنود الموازنة .
- الموافقة على صرف السلفة المستديمة فى حدود ما يقرره المجلس والصرف منها فى الحالات العاجلة والضرورية التى لا تتحمل الإرجاء.
- التعاون مع مراقب الحسابات لإعداد تقريره النهائى وعرضه على مجلس الإدارة .
- الاشتراك فى وضع موازنة السنة المقبلة وعرضها على مجلس الإدارة.
- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات ومديرية الشئون الاجتماعية والجهات الإدارية المختصة الخاصة بالنواحى المالية وإعداد الرد عليها تمهيداً لعرض الموضوع على مجلس الإدارة .

الأمين العام :

هو ذاكرة المجلس وأمين أسراره والمسئول عن اجتماعاته إعداداً وتسجيلاً وحفظاً وهو المسئول عن ختم المجلس وهو المسئول عن ما يلى :

- تحضير جدول أعمال المجلس وتوجيه الدعوة وتولى سكرتارية الاجتماع وإعداد المحاضر والقرارات وتسجيلها وعرضها على المجلس فى الاجتماع التالى للتصديق عليها .
- إعداد سجلات محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والتوقيع عليها مع الرئيس .
- إعداد سجل بأسماء وعناوين أعضاء الجمعية .
- العمل على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- إعداد التقرير السنوى عن نشاط الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة .
- إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية العادية وغير العادية والعمل على دعوتها .
- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية وشئون الموظفين وحفظ جميع أوراق وسجلات الجمعية فى مقرها .
- الاطلاع على جميع المكاتبات الواردة إلى الجمعية وعرضها على المجلس أو الرئيس كل حسب اختصاصاته .
- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات ومديرية الشئون الاجتماعية والجهات الإدارية المختصة بالنواحى الإدارية والاجتماعية وإعداد الرد عليها تمهيداً لعرض الموضوع على مجلس الإدارة .

ملاحظات

والأسئلة الجديرة بالطرح هنا بشأن مواقع المجلس الرئيسية :

- هل يعى كل من يشغل منصب من المناصب السابقة بأدواره ومسئولياته ؟ هل يقوم بالعمل فى ضوء ما يعيه ؟ وهل لدى كل منهم المهارات والخبرات التى تمكنه أو تمكنها من القيام بذلك على نحو سليم ؟

ماذا لو ؟

إذا أسفرت الإجابة على الأسئلة السابقة عن أن كل أو بعض أعضاء المجلس الذين يشغلون هذه المواقع لا يعرفون أدوارهم ومسئولياتهم , هنا تستطيع أن تقوم بكل أو بعض مما يلى :

١- توزيع مطبوعات تحتوى على مسئوليات كل دور داخل مجلس الإدارة على جميع الأعضاء أو على كل من يعنيهم الأمر فقط .

٢- تعليق لوحات فى مقر المنظمة موضح بها أدوار ومسئوليات كل موقع من مواقع المجلس ..

٣- عقد اجتماع يحضره شاغلو هذه المواقع بهدف خلق تكامل بينهم - بصفتهم منظمة واحدة - من خلال توضيح الأدوار والمسئوليات , وربما نقل وتعديل بعضها ..

ولكن إذا كانت المشكلة تتعلق بنقص فى بعض مهارات القيام ببعض المسئوليات المترتبة على شغل موقع معين من مواقع مجلس الإدارة , هنا قد يكون التدخل على النحو التالى :

١- ترتيب مشاركة الشخص المعنى فى دورة تدريبية تهدف الى تنمية المهارة الناقصة ..

٢- الاستعانة - ولو بصفة مؤقتة - بخبير متطوع أو بأجر - لإنجاز العمل , يشارك فيه الشخص المعنى وكذلك بعض الأفراد الذين يتم إعدادهم كصف ثان ..

ملاحظات

والآن عزيزى .. عزيزتى .. هل لديكم أفكار أخرى للتدخل ؟ أذكروها فيما يلى :

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

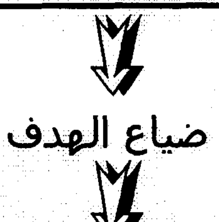
....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقاد بأن العمل الجماعى لا يستلزم تحديد أدوار أو مسئوليات أو حدود ...



ضياع الهدف

تصدع الجماعة

* الاعتقاد بأن العمل التطوعى يختلف فى جوهره عن الأعمال الأخرى - الحكومية والخاصة - وأنه لا يحتاج إلى درجة كبيرة من الاهتمام واليقظة والتأهب والصرامة .. بمعنى آخر هو عمل أقرب إلى الأنشطة الترفيهية الترويحية الاسترخائية .



ضياع الفرص

إهدار الموارد

تدهور دور القطاع الأهلى

انتبه !!

!! العمل الأهلى التطوعى هو فى جوهره "عمل" ككل الأعمال .. أى أنه يحتاج إلى وقت وجهد ومال ..

!! نجاح القطاع الأهلى هو شرط ضرورى لنجاح مختلف قطاعات المجتمع . والعكس صحيح ..

ملاحظات

التطبيق الثالث

ضع علامة صح (✔) أمام العبـــارات الصحيحـــة , وعلامة خطأ (✘) أمام العبارات الخاطئة :

١- (   ) يتعارض كون أن سـلطة مجلس الإدارة جماعية مع تحـديد مسئوليات معينة لبعض مواقع مجلس الإدارة ..

٢- (   ) يقوم رئيس مجلس الإدارة مع أمين الصندوق بالتوقيع على محاضر جلسات المجلس والقرارات الإدارية .

٣- (   ) يتولى نائب رئيس مجلس الإدارة كل مســئوليات ووظائف الرئيس فى حالات غياب أو عجز الأخير .

٤- (   ) أمين الصندوق هو المســئول الوحـيد عن موارد الجمعية ومصروفاتها .

٥- (   ) يتولى الأمين العام بحــث ملاحــظات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهات الإدارية الأخرى , والخاصة بالنواحـى المالية وإعداد الرد عليها .

٦- (   ) يتولى الأمين العام الإشــراف على جميع الأعمال الإدارية وشـئون الموظفين وحـفظ جميع أوراق وسـجلات الجمعية فى أى مكان آمن .

٧- (   ) لا يحـق لرئيس مجلس الإدارة أن يرأس سـوى الاجتماعات التى يدعو هو لها .

٨- (   ) يجوز لرئيس المجلس أن يوكل إلى نائبه مسئوليات ومهاماً خاصة .

٩- (   ) يقـوم أمين الصندوق بتقـديم التقـارير المالية إلى مجلس الإدارة بشـكل منتظم .

١٠- (   ) يكون دور باقى أعضاء المجلس ثانوياً ومحدوداً .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٣/١ لجان مجلس الإدارة .

مع زيادة حجم العمل فى المنظمة وتنوع مجالات النشاط , تزداد مشكلات العمل التى تتطلب التدخل السريع القائم على الدراسة المتأنية للمشكلة وسبل حلها .. ومن ثم لا يكون بمقدور مجلس الإدارة الذى يجتمع مرة واحدة فى الشهر وربما أقل من ذلك - أن يتولى القيام بأعمال الحكم بالمستوى المطلوب .. ويعرف المشتغلون بالعمل الأهلى التطوعى تلك الاجتماعات التى تستغرق وقتاً طويلاً بما يؤدى إلى إرهاق أعضاء المجلس واتخاذ قرارات غير مدروسة والإحساس بعدم الكفاءة لتراكم المشاكل وزيادتها ثم الشعور بالإحباط وعدم الرغبة فى المشاركة فى الاجتماعات وربما فى العمل التطوعى برمته .. وربما تكون هذه الحاله فرصة لأن ينفرد رئيس المجلس أو أحد غيره بإدارة الجمعية دون مشاركة الآخرين وبالتالى تتحول المنظمة من العمل الجماعى إلى العرض الفردى أو ما يشيع عن " مؤسسة الفرد الواحد ".. بالطبع هذا واحد فقط من أسباب التسلط .

ولحل هذه المشكلة كانت هناك فكرة عمل لجان متخصصة تمثل أذرعاً لمجلس الإدارة بحيث تتمكن اللجنة الأقل عدداً أن تجتمع على فترات أقصر ولمرات أكثر لدراسة موضوع معين فى تخصصها الذى يملك أعضاؤها الخبرة اللازمة فيه وتتاح لهم المعلومات اللازمة , فيقترحون الحلول المناسبة للمشكلة , وبذلك يتحول اجتماع مجلس الإدارة من لقاء للدراسة إلى لقاء لاتخاذ القرار . . ومن ناحية أخرى , تتيح آلية اللجان أمرين هامين هما :

- توسيع قاعدة المشاركة .
- تدعيم الشفافية .

يتضح مما سبق أن لجان مجلس الإدارة ليست بديلاً عنه وإنما هى امتداداً له ..

ونذكّر مرة أخرى , بأن اللجان فى بعض الجمعيات وخاصة الآخذة فى النمو , لا يقتصر دورها على أعمال الحكم وإنما يمتد إلى أعمال الإدارة أيضاً , فكثيراً ما نجد بعض اللجان تقوم بالإدارة المباشرة لمشروع معين من مشاريع الجمعية , وفى الدليل الحالى يقتصر الحديث على أعمال الحكم المنوطة بلجان مجلس الإدارة . ولجان مجلس الإدارة ليست نوعاً واحداً وإنما هى ثلاثة على الأقل ..

أ . اللجان الدائمة

وهى غير محددة المدة , وغير محددة النوع حيث تتولى كل منها نشاطاً أو عملاً أو مشكلة , وهى أمور تختلف من جمعية إلى أخرى .. ومن أمثلتها اللجنة التنفيذية , ولجنة التخطيط والمتابعة , واللجنة المالية ولجنة تنمية الموارد ولجنة البرامج .. ألخ .

ب . اللجان المؤقتة

ويتم تشكيلها لدراسة مشكلة معينة أو محدودة , وينتهى عمل اللجنة بحل المشكلة أو التعامل مع المهمة وإنجازها .. ومن أمثلة هذا النوع لجنة مراجعة اللائحة الداخلية ولجنة اختيار المدير التنفيذى .. ألخ .

جـ . اللجان الفرعية

وهى تتفرع عن لجنة أكبر سواء كانت دائمة أو مؤقتة , ولا يكون تعاملها مع مجلس الإدارة مباشرة ولكن من خلال اللجنة التى تفرعت عنها .. ومن أمثلتها لجنة مراجعة الوصف الوظيفى للأعمال القائمة فى المنظمة , وترفع تقريرها إلى لجنة تنمية الموارد وهى لجنة دائمة .

ملاحظات

ولتأكيد العلاقة العضوية بين هذه اللجان من ناحية ومجلس الإدارة من ناحية أخرى , يكون على رأس كل منها أحد أعضاء مجلس الإدارة .. ويمكن أن يكون من بين أعضائها أعضاء آخرين من مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أو شخصيات عامة حسب ما يقرره النظام الداخلى للمنظمة وبما لا يتعارض مع القوانين المنظمة إن وجد .

والمهم فى تشكيل هذه اللجان أن يملك أعضاؤها الخبرة اللازمة لإنجاز المهمة الموكلة إليهم أو توفير التدريب اللازم لهم .. وفضلاً عن ذلك من المهم أن تكون لديهم مهارات العمل الجماعى وإدارة الاجتماعات وحل المشكلات والتواصل داخل اللجنة مع غيرها من أجهزة المنظمة ..

وتحتل اللجنة التنفيذية مكانة خاصة فى القوانين المنظمة للعمل الأهلى فى جمهورية مصر العربية .. حيث يحدد حجمها وتشكيلها وبعض مهامها , وإن كان أمر تشكيلها من عدمه متروك لمجلس إدارة الجمعية المعينة (أنظر مربع٤) .

والمهمة الأساسية للجنة التنفيذية هى البت فى الأمور العاجلة التى لا يمكن تاجيلها إلى حين الانعقاد العادى لمجلس الإدارة كما إنها لا تستدعى عقد إجتماع طارئ لمجلس الإدارة , هذا فضلاً عما يفوضها إياه مجلس الإدارة من أعمال ومهام قد تبلغ جميع اختصاصات مجلس الإدارة .

وقد يتساءل البعض : ماهو عدد اللجان المناسب للجمعية المعينة ؟

وهل تكون دائمة أو مؤقتة , رئيسية أم فرعية ؟

والإجابة الصحيحة تنشغل أساساً بإنجاز العمل , وعلى مجلس الإدارة أن يبحث عن أسهل الطرق وأبسطها لأداء العمل بدرجة عالية الكفاءة والفاعلية . فإذا كان ذلك ممكن التحقق بواسطة مجلس الإدارة مجتمعاً , فلا داعى لتشكيل اللجان أياً كان نوعها , فالمهم هو الأداء الجيد للعمل .

مربع ٤

اللجنة التنفيذية

- لمجلس الإدارة أن يفوض لجنة تنفيذية فى كل أو بعض اختصاصاته .
- تشكل اللجنة من رئيس مجلس الإدارة أو نائبه وأمين الصندوق والأمين العام ومن يختاره المجلس من بين أعضاء الجمعية , على ألا يزيد أعضاء اللجنة عن خمسة .
- تجتمع اللجنة مرة علي الأقل كل شهر .
- يعتبر الاجتماع صحيحاً متى حضره ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس أو نائبه وأمين الصندوق .
- تعرض قرارات اللجنة على مجلس الإدارة للتصديق عليها فى أول اجتماع تال له .

ملاحظات

والأسئلة الجديرة بالطرح فى شأن اللجان هى ؟

- كيف يتم اتخاذ قــرار بتشـــكيل لجنة معينة ؟ هل يتم ذلك فى ضوء احـــتياج حقيقى ؟ ألم يكن من الممكن أن يقوم مجلس الإدارة بالعمل مباشرة ؟
- هل يتضمن قـرار تشـكيل اللجنة المعينة بـياناً واضحــاً بـالمهام الموكلة إليها والهدف الذى تسـعى إلى تحقيقــه وطبـيعة اللجنة وعلاقــتها بـمجلس الإدارة وبغيرها من اللجان وأجهزة العمل داخل المنظمة ؟
- كيف يتم تشـكيل اللجنة المعينة ؟ هل يشـارك أعضاء المجلس بشــكل فعال فى عملية التشـــــكيل ؟ هل تراعى الاختصاصات والمؤهلات والخبـــــرات فى تشكيلها ؟
- كيف تعمل اللجنة ؟ هل تجتمع بشـكل منتظم ؟ كيف يتم تنسـيق العمل بـين أعضائها ؟ كيف تتم عملية إدارة الاجتماعات ؟ هل العمل يتم بشكل جماعى ؟
- كيف يتم التواصل مع مجلس الإدارة ؟ وهل التواصل فعال ؟ وكيـف تتواصـل مـع غيرها من اللجان ذات العلاقـة بـعملها ؟ وهل يدرك أعضاء اللجنة دورها وعلاقـتها بأجهزة المنظمة الأخرى ؟

ماذا لو ؟

إذا أسـفرت الإجابـة على الأسـئلة السـابقـة عن وجود مشـكلة فى اسـتخدام اللجان كآلية هامة لإنجاز العمل , يمكن التدخل بواحـــــد أو أكثر من الإجراءات التالية ..

١- • عقـــد اجتماع لمجلس الإدارة لتوضيح دور اللجان فى إنجاز العمل , ومن ثم أهمية التأكد من الحـاجة لها , ثم حســن اختيار أعضائها فى ضوء تحديد واضح لوظيفتها والمهام الموكلة إليها ..

٢- • عقد بـرنامج تدريـبى فى مهارات إدارة الاجتماعات يشـارك فيه أعضاء اللجان التى تجد صعوبة فى إدارة اجتماعاتها .

٣- • عقـد بـرنامج تدريـبى فى مهارات التواصل مع التركيز على أســلوب التقارير وفنيات كتابتها , يشارك فيها من تنقصهم هذه الخبرة ..

والآن .. هل لديك اقتراحات أخرى ؟

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقاد بعدم جدوى اللجان : " إذا أردت أن تقتل موضوعا أحله إلى لجنة "



عدم تشكيل لجان أو إهمال عملية التشكيل



فقد آلية عمل هامة

* الاعتقاد بأن اللجان المعينة قد تسحب البساط من تحت أقدام مجلس الإدارة ..



الهروب من الاستعانة باللجان



فقدان آلية عمل هامة

* الاعتقـاد بـأن إدارة الاجتماعات لا تحـتاج إلى خبـرة أو مهارة قد لا تتوفر لدى الكثيرين .



فشل اللجنة



الكفر بجدوى اللجان

انتبه !!

!! لجان مجلس الإدارة ليست بديلاً عنه وإنما هي إمتداداً له.

!! لجان مجلس الإدارة وسيلة لحسن القيام بالعمل .

!! نجاح اللجنة يتطلب :

هدف واضح + مهام محددة + صلاحيات كافية + تشكيل مناسب



حجم مهارات

ملاحظات

التطبيق الرابع

ضع علامة صح (✔) أو علامة خطأ (✘) أمام كل عبارة مما سيلى :

١- ( ) تنص القـوانين المنظمة للعمل الأهلى على ضرورة تشـكيل لجنة تنفيذية تقوم بالبت فى الأمور العاجلة ..

٢- ( ) لا يختلف دور الاتحـاد العام للجمعيات والمؤسسـات الخاصة عن دور أية جمعية أهلية أخرى ..

٣- ( ) يسـتمد مجلس إدارة المنظمة شـرعيته من مصدرين هما الجمعية العمومية والدولة ..

٤- ( ) من ضمن مهام الأمين العام الإشـراف على الجرد السـنوى وتقديم تقرير عنه لمجلس الإدارة ..

٥- ( ) ما أن تقـوم الجمعية العمومية بـانتخاب مجلس إدارة المنظمة حـتى يصبـح الأخير هو المسـئول الأول والأخير عن هذه المنظمة .

٦- ( ) تقـوم الجمعية العمومية بـانتخاب رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق .

٧- ( ) من أمثلة اللجان الدائمة لجنة اختيار المدير التنفيذى .

٨- ( ) من مسـئوليات مجلس الإدارة العمل على تنمية العضوية العاملة بالجمعية العمومية .

٩- ( ) يحق للجان الدائمة أن تتخذ القـرارات دون الرجوع إلى مجلس الإدارة قبل التنفيذ .

١٠- ( ) تكون دعوة الجمعية العمومية للانعقـاد من صلاحـيات مجلس الإدارة مجتمعاً .

١١- ( ) وزارة الشـئون الاجتماعية هى الجهة الإدارية الوحـيدة التى تتعامل مع المنظمات الأهلية التطوعية .

١٢- ( ) يتولى نائب الرئيس مسـئوليات ووظائف رئيس المجلس فى حـالات الغياب أو العجز أو غيرها من الأسـبـاب .. ويجوز أن يوكل له رئيس المجلس مسئوليات ومهاماً خاصة .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

عزيزتى القارئة .. عزيزى القارئ ..
بعد أن تعرفنا على مجلس الإدارة من حيث ماهيته ومصادر السلطة فيه, وشروط الترشيح لعضويته, والمواقع الرئيسية فيه ومسئوليات كل منها ثم أخيراً لجان مجلس الإدارة, بكل ما سبق نكون الآن على استعداد للتعرف على أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة فى الجمعيات الأهلية التطوعية ..

٢- مجلس الإدارة : الأدوار والمسئوليات

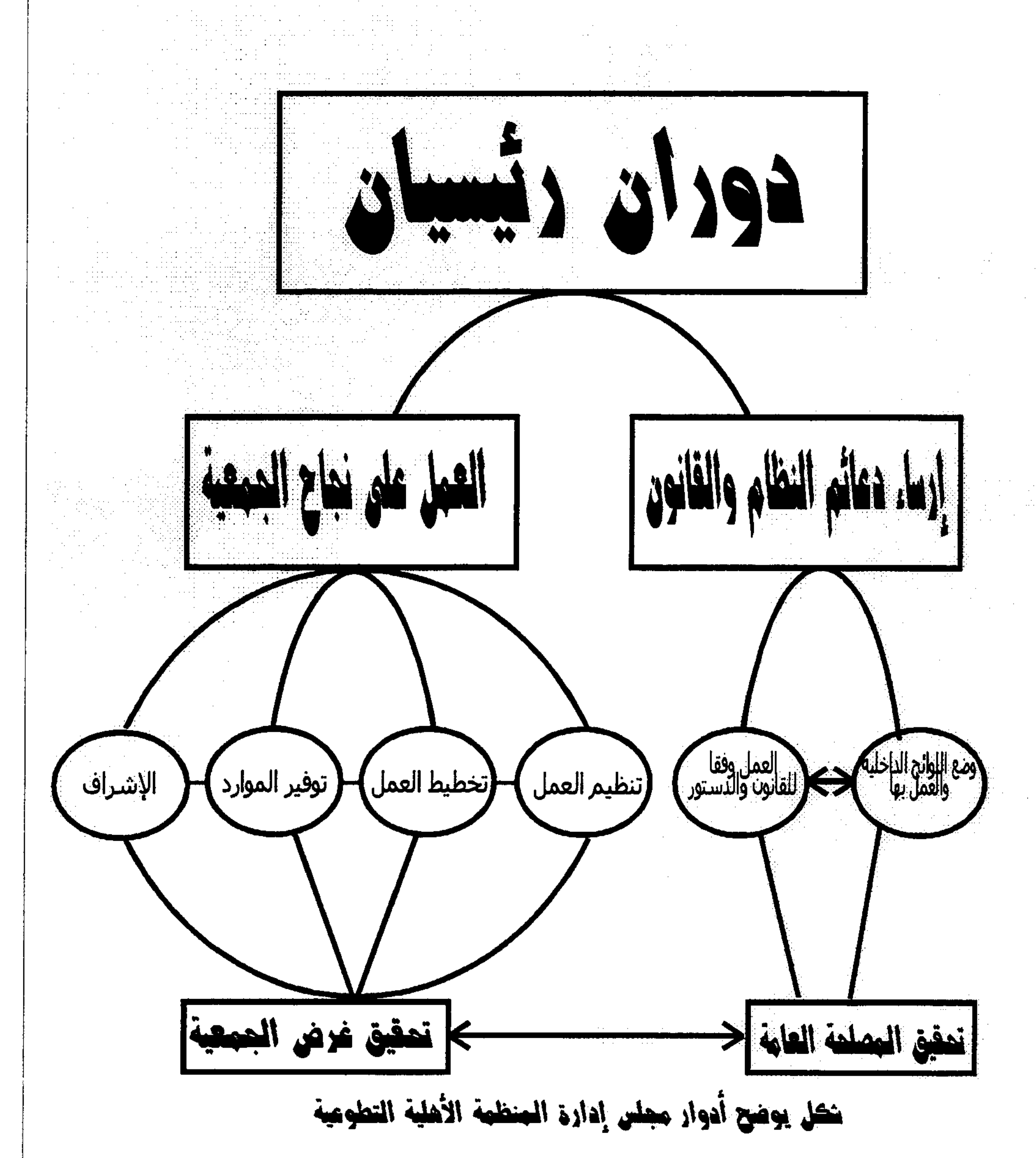
كنا قد تعرضنا لمسئوليات بعض المواقع داخل مجلس الإدارة من قبل, إلا أن القيام بها يكون فى إطار أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة كسلطة جماعية تسهر على المنظمة نيابة عن الجمعية العمومية .. وتنص المادة(٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات أن يكون لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة لإدارة شئون الجمعية, وتحقيق أغراضها شريطة ألا يخل ذلك بأحكام النظام الأساسى للجمعية .. وعلى وجه التحديد يمارس المجلس السلطات التالية :

١- • انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام للجمعية وتحديد اختصاصات وسلطات كل منهم.
٢- • إعداد اللوائح الداخلية لعرضها على الجمعية العمومية .
٣- • تكوين اللجان التى يرى المجلس أنها لازمة لحسن سير العمل وتحديد اختصاصات كل منها .
٤- • تعيين العاملين اللازمين للعمل بالجمعية .
٥- • إجراء الدراسات لتحديد المشروعات الخدمية والإنتاجية اللازمة لتحقيق أغراض الجمعية وتنفيذها .
٦- • إقامة المعارض والحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية وحفلات جمع التبرعات المصرح بها وغير ذلك من الأنشطة اللازمة لدعم موارد الجمعية العمومية .
٧- • إقرار العقود والاتفاقات التى تبرمها الجمعية .
٨- • تحديد قيمة السلفة المستديمة للصرف منها على المصروفات اليومية العادية .
٩- • إعداد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية عن العام الجديد والتقرير السنوى متضمناً بياناً عن نشاط الجمعية وحالتها المالية والمشروعات الجديدة التى ترى القيام بها فى العام التالى .
١٠- • دعوة الجمعية العمومية للانعقاد وتنفيذ قراراتها .
١١- • مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما ورد به من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية .
١٢- • مناقشة ملاحظات الجهة الإدارية المختصة وإعداد الرد عليها والعمل على تلافيها, إذا تضمنت مخالفات تتعارض مع القانون أو لائحته التنفيذية أو النظام الأساسى للجمعية .

ملاحظات

ويمكن تصنيف السلطات الاثنتى عشرة السابقة إلى دورين رئيسيين يناط بهما مجلس إدارة الجمعية الأهلية التطوعية , وتتفرع من كل منهما أدوار أخرى مع ملاحظة إمكانية تصنيف بعض السلطات تحت أكثر من دور واحد ..

والشكل التالى يوضح ذلك ...



شكل يوضح أدوار مجلس إدارة المنظمة الأهلية التطوعية

وفيما يلى استعراض لهذه الأدوار ومسئوليات كل منها :

ملاحظات

١/٢ الدور الرئيسى الأول : إرساء دعائم النظام والقانون:

المنظمة جزء من نسيج المجتمع ومن ثم يحكمها ما يحكمه من لوائح وقوانين , ويكون الهدف النهائى هو تحقيق مصلحة الجميع .. إلى جانب ذلك , تقوم كل منظمة بوضع قانونها الخاص - الذى لا يتفق بالضرورة مع القانون العام المعمول به فى بلد معين - حسب ما تراه مناسباً لتفعيل دورها فى المجتمع .. وتحت هذا الدور يمكن تصنيف السلطات أرقام٣،١٠،١١،١٢ والتى وردت فى القائمة السالفة الذكر .. ويتفرع عن هذا الدور الرئيسى , دوران فرعيان هما :

١/١/٢أ . إعداد اللوائح الداخلية واعتمادها والعمل وفقاً بها ..

وهى مصدر السلطة الأول للمنظمة . ولا يملك القائمون على الجمعية سوى الالتزام بهذه اللوائح حتى يتم تغييرها بواسطة الجمعية العمومية إذا لزم الأمر .. (انظر مكونات النظام الأساسى فى الدليل الأول ..)
وفضلاً عن النظام الأساسى , تقوم كل منظمة بعمل لائحة أو لوائح داخلية تشمل فى أغلب الأحوال ما يلى :

لائحة إدارة شئون المنظمة

تحدد نظام العمل فى مجلس الإدارة ولجانه وتشكيلها ونظام العمل بها وعلاقتها بمجلس الإدارة , وتتناول هذه اللائحة صلاحيات المدير التنفيذى إذا قرر مجلس الإدارة تعيينه .

لائحة النظام الداخلى لشئون العاملين

تتضمن الوظائف والتعيينات والأجور وتقييم الأداء ومواعيد العمل والأجازات وإنتهاء الخدمة .. كما تحدد هذه اللائحة واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم ونظام الجزاءات والمكافآت .. كذلك نظام التعيين واختصاصات الأعمال المختلفة .

لائحة شئون المتطوعين

وهى لا تختلف عن لائحة الموظفين إلا فيما يتعلق بأنهم لا يعملون بأجر أو يتبرعون بجزء من أجرهم .. كما تحدد كيفية اختيارهم وتدريبهم والمحافظة عليهم .

لائحة النظام المالى

و يوضح فيها موارد المنظمة ونظام الإيداع , والموازنة وأنواع وتوقيتات التقارير المالية ونظام المعاملات المالية , ومقدار السلفة المستديمة والمؤقتة ونظام تسويتها وقواعد الصرف .. وكيفية التصرف عند حدوث مخالفات مالية , وقواعد الصرف من الاعتمادات المالية .. وأنواع الدفاتر ذات القيمة .. ونظام تحرير الإيصالات .

لائحة النظام المخزنى

وتحدد طرق استلام وصرف الأصناف , ودور أمين أو أمناء المخزن , وتنظيم العمل فيه .. وأصناف مشتملات المخازن .. ونظام تداول المعونات العينية تخزيناً وتوزيعاً وكيفية التصرف فى حالة وجود تلف أو عجز .. وأخيراً نظام الرقابة على المخازن .

ملاحظات

لائحة المشتريات والمبيعات

وتحدد الطرق المختلفة لعملية الشراء سواء بالمناقصة العامة أو المحدودة أو الممارسة أو الأمر المباشر .. وكذلك شروط المبيعات والتكهين .

لائحة المساعدات الاجتماعية

وتحدد نظام توزيع المساعدات إن وجدت وطريقة الصرف ومدتها وعدد مراتها ونظام الصرف فضلاً عن المستفيدين منها .

لائحة المشروعات المسندة للمنظمة

وتحدد شروط تولى المنظمة للمشروعات المسندة من إحدى الجهات الحكومية أو الخاصة إن وجد .

لائحة التدريب

وتحدد نظام التدريب والقائمين عليه ونظام تحديد تكاليفه وتسديدها وإثباتها .

لائحة الأحكام العامة

يوضح بها تاريخ العمل باللوائح الداخلية فضلاً عن أى قواعد أخرى منظمة للعمل لم ترد فى لوائح المنظمة الأخرى .

***تجاهل اللوائح والنظم هو البوابة الرئيسية للتسلط وحكم الفرد .**

وبالطبع يكون بمقدور كل منظمة أن تضع اللوائح المناسبة لطبيعة عملها والنشاط الذى تقوم به وحجمها بما لايتعارض مع نظامها الأساسى والقانون العام .

ومن المهم أن يقوم مجلس الإدارة من حين إلى آخر بمراجعة لوائحه الداخلية للتأكد من مناسبتها لطبيعة العمل بالجمعية خاصة مع نمو وتطور العمل فيها فضلاً عن التغيرات التى تحدث فى المجتمع بصفة عامة , فإذا اقتضى الأمر عمل بعض التعديلات , لا تكون نافذة إلا بعد اعتمادها من الجمعية العمومية فى جلسة انعقاد غير عادية .

والأسئلة الجديرة بالطرح فى شأن النظام الأساسى واللوائح الداخلية هى ؟

- إلى أى حد يعى القائمون على المنظمة بنظامها الأساسي ولوائحها الداخلية المنظمة للعمل بها ؟ وإلى أى حد يتم الالتزام بها ؟
- هل تتم عملية مراجعة القوانين الداخلية للمنظمة من حين إلى آخر ؟ من يقوم بذلك ؟ وهل يتم إضافة لوائح لم توجد من قبل .. ؟
- إلى أى حد يتأكد مجلس الإدارة من ملائمة اللوائح لحسن تسيير العمل ؟ وإلى أى حد يؤكد على جميع العاملين فى المنظمة بضرورة مراعاتها أثناء العمل ؟
- هل سبق وأن حصلت المنظمة على ملاحظات من جانب المراقب المالى أو الجهة الإدارية أو أى جهة معينة أخرى بحدوث مخالفات للنظام الأساسى أو اللوائح المعمول بها فى المنظمة ؟ وكيف كان التصرف ؟ وهل تم اتخاذ التدابير الضرورية التى تحول دون تكرار ذلك ؟

ملاحظات

ماذا لو ؟

١ـ إذا وجدت أن بعض أعضاء مجلس الإدارة والعاملين فى المنظمة على غير وعى بالقوانين والنظم واللوائح , من الضرورى العمل على سد هذا النقص الهام - فالجهل بالقانون لا يعفى من المسئولية - وذلك من خلال عقد جلسات قراءة بإشراف أحد القانونيين أو أحد ممن شاركوا فى صياغة النظام الأساسى واللوائح الداخلية للمنظمة , حيث تتم مناقشة مختلف النقاط من أجل التأكد من وضوحها للجميع ..

أما إذا تمثلت المشكلة فى قدم النظام الأساسى أو اللوائح الداخلية , بمعنى إنها - كلها أو بعضها - لم يعد مناسباً لمستحدثات الأمور , هنا نقترح عليك المطالبة بتشكيل لجنة مؤقتة لمراجعة القوانين الداخلية الخاصة بالمنظمة وإقتراح التعديلات المناسبة , على أن تقوم هذه اللجنة بمناقشة هذه التعديلات مع جميع أصحاب المصلحة , تمهيداً لعرضها على مجلس الإدارة - الذى يقوم بدوره وبعد الموافقة عليها بعرضها على الجمعية العمومية فى دوررة إنعقاد غير عادية , فإذا وافقت الجمعية العمومية على هذه التعديلات تكون قد حصلت على الوجود الشرعى , ومن ثم يتم العمل لها ..

وكمثال على الحالات التى تتطلب إدخال تعديل على النظام الأساسى , أن يكون غرض المنظمة قد تم تحقيقه وهو سبب وجود المنظمة أى أن كل مشاريعها وبرامجها وأنشطتها تكون موجهه نحوه .. مثلاً أن يكون غرض المنظمة هو القضاء على مرض معين (السل , أو شلل الأطفال أو غيرها) وتكون المنظمة قد أختارت استراتيجية علاجية لتحقيق هذا الغرض .. وتؤكد الأنباء المفرحة أن هذا المرض قد تم القضاء عليه بالفعل .. هنا يكون من العبث الإبقاء على نفس الغرض بنفس الاستراتيجيات , ويكون جديراً بالمنظمة أن تعمل على تغيير غرضها _ الاهتمام بمرض آخر أو مشكلة أخرى تتعلق بنفس الجمهور المستهدف , أو أن تغير استراتيجاتها كأن تتحول من العلاج إلى الوقاية , أو أى تعديل آخر تراه المنظمة مناسباً ..

والآن ..
هل لديك أمثلة أخرى تتعلق بأمور تستوجب التعديل فى النظام الأساسى أو اللوائح الداخلية ؟ أذكرها ...

....

....

....

....

....

ملاحظات

٣- أما إذا كانت النظم واللوائح مناسبة والأعضاء على علم بـها , ومع ذلك لا يتم احـترامها والالتزام بـها (تكرار ملاحـظات من إحـدى الجهات الإدارية أو المراقـب المالى بحـدوث مخالفات وتجاوزات للنظم واللوائح المعمول بـها فى المنظمة) .. وبـصرف النظر عن الأسـبـاب التى يسوقـها الأعضاء كتبـرير لذلك , هنا لابـد من التدخل سـريعاً من خلال عقد إجتماع طارئ لمجلس الإدارة لتأكيد مبدأ الالتزام بالنظم واللوائح , وإن الأهداف مهما كانت سـامية فإنها لا تبـرر الأخذ بـالميكافيلية - الغاية تبـرر الوسـيلة - أى - فى حـالتنا هذه - الخروج على القـانون الداخلى - وقد يكون على مجلس الإدارة إتخاذ قـرارات صعبـة قـد تصل إلى إستبعاد البعض اللذين لا يقرون مبدأ الالتزام باللوائح والنظم .

والآن .. مرة أخرى ..
هل لديك أقتراحات أخرى لإقرار الالتزام باللوائح والنظم ؟ أذكرها من فضلك ..

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* عدم احترام النظم واللوائح الداخلية - بالمقارنة بالقانون العام - على اعتبار أنها " صناعة محلية " أو قام بصياغتها أعضاء المنظمة ومن ثم هى بمثابة " الملكية الخاصة " التى يحق لصاحبها أن يتصرف فيها كما يشاء ...



الخروج على القانون



تهديد وجود المنظمة

* الاعتقاد بأن قدم اللوائح والنظم وعدم مناسبتها لمتطلبات الواقع يبرر الخروج عليها ..



ضياع النظام



تهديد وجود المنظمة

* الاعتقاد بأن مراجعة اللوائح والنظم هو تعطيل للعمل لا طائل من ورائه , وإن الأهم من ذلك هو الإستمرار فى تقديم البرامج والمشروعات



تخلف اللوائح والنظم

الخروج عليها

تعطل العمل



إنهيار المنظمة

ملاحظات

أنتبه !!

!! العمود الفقرى للمنظمة يتمثل فى القــواعد والنظم والقوانين المعمول بما فيها ..

!! ما أن تقرر الجمعية العمومية النظام أو اللائحــة حــتى تكون لها قوة القــانون الذى لا يمكن الخروج عليه إلا بالعودة إلى المصدر وهو الجمعية العمومية .

!! العمل وفقا للنظم واللوائح القديمة قــد يعطل الإنجاز أما تجاهلها فإنه يؤدى بحياة المنظمة ..

* من فضلك .. راجــع التطبيق الثانى .....

ملاحظات

٢- وقد ينتهى الأمر إلى ما هو أخطر من ذلك وهو إفتقاد بعض الأعضاء للنظرة الشاملة التى تمكنهم من رصد العلاقة الحيوية بين المنظمة وبين المجتمع ككل ..

مثلا - وتحت دفعات الحماس - قد لا يجد بعض الأعضاء غضاضة فى أن يحققوا فائدة لجمهور المنظمة المستهدف , حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة فئة أخرى من فئات المجتمع حتى لو كانت الأخيرة أحوج إلى تحقيق هذه الفائدة .. ولا شك أن العيش وفقاً لمبدأ " أنا وبعدى الطوفان " إنما يؤدى فى النهاية إلى تحويل المجتمع إلى غابة , وفى الالتزام بالقوانين حماية أساسية تحول دون بلوغ ذلك المصير , ولكن المبدأ الأساسى هو تأكيد تكامل المجتمع ووحدة مصيره ..

- ومرة أخرى , نقترح عمل ندوة لمناقشة قضية تكامل مؤسسات المجتمع ومختلف فئاته فى سبيل تحقيق التنمية .. كذلك قد يقترح البعض أن يكون تبنى المرشح لعضوية مجلس الإدارة لإتجاه تكامل المجتمع والإنتماء الوطنى , شرطاً من شروط الترشيح لعضوية المجلس ..

- وقد تسفر الإجابة على تلك التساؤلات عن وجود مخالفات للقانون وخروجاً عليه ..

مثال على ذلك : إن بعض مجالس الإدارات توافق على عدم سداد بعض أنواع الضرائب مبررين ذلك بأشياء عديدة غير مقبولة مثل أن المنظمة تعانى من نقص شديد فى الموارد بما يهدد بعض المشروعات بالتوقف بما يعنى حرمان الجمهور المستضعف من الخدمة المعينة .. وإن هذا المال لن يذهب جيوب أعضاء مجلس الإدارة أى أنه لن يعود بفائدة شخصية على أحد منهم .. وأن الضرائب فى النهاية حسب ما هو مفترض , سوف تذهب إلى خدمة الجمهور ولكن عن طريق الدولة , فلماذا لا نقدمها مباشرة إلى هذا الجمهور تخفيفاً للعبء على الدولة ولضمان " وصول الدعم إلى مستحقه " كل هذه المبررات لا تحمى المنظمة أمام القانون , وتجعل المنظمة عرضة لإتخاذ الإجراءات القانونية ضدها من جانب المسئولين .. وهنا نقترح - مرة أخرى - عقد إجتماع طارئ لمجلس الإدارة لاتخاذ كافة الإجراءات التى تحول دون تكرار ذلك ..

والآن .. هل لديك مقترحات أخرى ؟ أذكرها من فضلك...

....

....

....

....

....

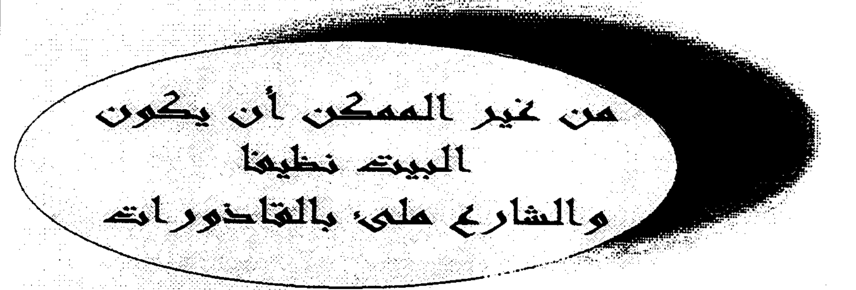
....

....

ملاحظات

٢/١/ب . المحافظة على الدستور والقانون ..

ولا يكتمل الدور الرئيسى الأول لمجلس إدارة المنظمة إلا بإنجاز دور المحافظة على الدستور والقانون المعمول به .. ولا يوجد مبرر - كما سبق الذكر - لتجاوز أو خرق القانون مهما كانت الأهداف نبيلة والفائدة التى ستعود على الجمهور المستهدف عظيمة .
ومن الخطأ أن يقع مجلس إدارة الجمعية فى النظرة التجزيئية فيرى بإمكانية تحقيق الفائدة للجمهور الخاص على حساب الجمهور العام أو حتى بمجرد تجاهله .. وإنما يكون من المهم ممارسة النظرة الشاملة للمجتمع الذى تعمل فيه المنظمة , نظرة شاملة ترى المشاكل والحلول فى تكاملها بما يضمن الوصول إلى انجازات حقيقية وحلول ناجحة .



والأسئلة التى يجدر طرحها فى هذا الشأن هى :

- إلى أى حد يعرف أعضاء مجلس الإدارة أحكام قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية واللائحة التنفيذية الخاصة به ؟ وإلى أى مدى يعملون على الإلتزام به ؟ هل يوجد بين أعضاء مجلس الإدارة قانونى أو من يعرف التعامل مع نصوص القانون ؟ أو هل يستعين المجلس بمستشار قانونى ؟

- هل يتبنى أعضاء المجلس اتجاه أنه لا يمكن الفصل بين مصلحة الجمعية وبين مصلحة المجتمع ككل ؟ هل يدركون العلاقة العضوية تأثيراً وتأثراً بين جمعيتهم ومجتمعهم ؟

- هل سبق للجمعية أن تلقت ملاحظات تفيد بتجاوزها لبعض نصوص القانون ؟ وكيف تم إصلاح الخطأ ؟ وهل تم وضع تدابير تحول دون تكرار ذلك ؟

ماذا لو ؟

قد تسفر الإجابة على هذه التساؤلات عن بعض المشاكل مثل :

١- عدم وعى بعض الأعضاء بقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة أو عدم وعيهم بالقوانين المعمول بها فى البلاد بصفة عامة , وهنا - مرة أخرى - نقترح عقد لقاءات القراءة فى وجود من لديهم خبرة ودراية حتى يتأكد الجميع من إستيعاب القوانين نصاً وروحاً .

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقاد بأن القوانين هى مجرد قيود وإتخاذ موقف سلبى حيالها , بالرغم من أنها شئ إيجابى وضرورى للحياة المتحضرة ..



عدم احترامها

الوقوع تحت طائلة القانون

تهديد وجود المنظمة

أنتبه !!

!! الجهل بالقانون لا يعفى من المسئولية ..

!! كما أن وضعية التخلف لا تجزأ، فإن السعى لتحقيق التنمية لابد أن يسوده تضافر الجهود وتكافلها ..

* **من فضلك .. راجع التطبيق الثانى .....**

ملاحظات

عزيزى .. عزيزتى ..
وفى قيام مجلس الإدارة بدوره الرئيسى الأول بشقيه , تكوّن المنظمة تكوين فاعل ضمن منظومة تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة .. ويرتهن نجاح المنظمة فى مسعاها هذا بقيام مجلس الإدارة بدوره الرئيسى الثانى .

٢/٢ الدور الرئيسى الثانى : العمل على نجاح المنظمة:

ويتفرع عن هذا الدور أربعة أدوار فرعية , ويؤدى إنجازها جميعاً إلى نجاح المنظمة أو بتعبير آخر تحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله ..

٢/٢/ أ. تنظيم العمل

وتحت هذا الدور تأتى السلطات أرقام ٤،٣،١ حيث يتطلب تنظيم العمل على مستوى عملية الحكم أن يتم اختيار من يشغلون مناصب مجلس الإدارة المختلفة وتحديد صلاحيات كل منهم .. يلى ذلك تشكيل لجان المجلس حسب مجالات العمل والاهتمام , فضلاً عن حق مجلس الإدارة فى تفويض بعض أو كل صلاحياته للجنة تنفيذية , وقد سبق لنا مناقشة هاتين الجزئيتين فى موضع سابق من هذا الدليل إلا أن الأمر لا يتوقف عند اختيار أجهزة ومواقع مجلس الإدارة , بل يقوم مجلس الإدارة أيضا بتعيين العاملين اللازمين لأداء العمل بالجمعية وقد يكون من بينهم مدير عام الجمعية أو المدير التنفيذى أو المنسق العام بصرف النظر عن التسمية .

وبالطبع ستكون مهمة مجلس الإدارة أسهل إذا كانت هناك لوائح داخلية تنظم عملية الاختيار من خلال مواصفات واضحة , وإجراءات تساعد على تحقيق درجة كبيرة من الموضوعية فى عملية الاختيار .. فإذا كان وقت الاختيار وأكتشف أعضاء مجلس الإدارة أن ثمة نقص فى اللوائح فتلك تكون فرصة مناسبة لمراجعة اللوائح وتعديلها بالطرق المتفق عليها ..

بدون لوائح تحدد
الشروط والإجراءات تكون عمليات
الاختيار أو اتخاذ أى قرار عرضة للزلل

ولا ينتهى دور مجلس الإدارة عند الاختيار الجيد للعاملين فى الجمعية , بل يكون ضروري تقييم عملهم وخاصة المدير التنفيذى , الذى يفوضه مجلس الإدارة فى بعض صلاحياته مثل تعيين وإنهاء خدمة الموظفيين , والدخول فى تعاقدات روتينية وغيرها من الصلاحيات .. وقد ينتهى الأمر بمجلس الإدارة إلى ضرورة الاستغناء عن خدمات هذا المدير ...

ملاحظات

ويفضل أن تتم عملية تقييم أداء المدير بشكل جماعى يشارك فيه المدير نفسه مع القائمين بهذه العملية , ويختارهم مجلس الإدارة ..
ونؤكد على أن المطلوب هو تقييم أداء المدير وإلى أى مدى تحقق الأهداف المتوقعة من قيامه بعمله , فضلاً عن مدى تحقق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم وهما نقطتان مكملتان لبعضهما .. وأخيراً يشتمل التقييم على الوصف الوظيفى لعمل المدير .

أما جوانب التقييم فيمكن أن تشمل ما يلى :

أ. مدى تبنى المدير لرؤية ورسالة واستراتيجيات مجلس الإدارة باعتبار أن عمله هو تنفيذها ..

ب. مدى تحقيقه للأهداف الإدارية ..

ج. مدى نجاح البرامج والمشروعات .

د . مدى الكفاءة فى جمع الأموال وإدارة الموارد .

هـ . إلى أى مدى يُحسّن المدير إدارة الموارد المالية .

و. مدى الالمام بالآداء اليومى للعمل وحسن تسييره .

ز. مدى التعاون بينه وبين مجلس الإدارة .

ح . إلى أى مدى نجح فى خلق فرص التفاعل بين مجلس الإدارة والموظفين .

ط. مدى نجاحه فى إقامة علاقات خارجية جيدة .

ي . الصورة العامة لأداء المنظمة .

والأسئلة التى يجب طرحها هنا هى :

- إلى أى مدى يهتم مجلس الإدارة بتحديد الأعمال المطلوبة لإنجاح برامج ومشروعات وإدارة المنظمة بما يتناسب مع تطورها ؟

- هل تسبق عملية الاختبار التأكد من وجود وصف لكل وظيفة بصرف النظر عمن سيشغلها (موظف - متطوع - ذكر - أنثى .. إلخ) وهل هذا الوصف تتم مراجعته وتحديثه بصفة دورية ؟

- إلى أى مدى يتابع مجلس الإدارة عملية الاختيار للتأكد من موضوعيتها ؟

- هل يتأكد مجلس الإدارة من أن كل وافد جديد على علم ومعرفة جيدة بالمنظمة وغرضها وقيمها ورسالتها ؟ وعلى معرفة جيدة بالعمل الذى سيقوم به , وعلاقة هذا العمل بغيره من الأعمال ؟

- هل يتابع مجلس الإدارة عملية تقييم كل من يعملون بالمنظمة , ويتأكد من حدوث التدخل المناسب سواء بتشجيع العمل الجيد أو بتصحيح الأخطاء ؟

- هل يهتم مجلس الإدارة بتوفير جو إدارى جيد يدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما عندهم ؟ هل يشارك العاملون فى تسيير شئون المنظمة ؟ هل يشعرون بالإنتماء لها ؟

ملاحظات

وفضلاً عن التساؤلات السابقة , يجدر بنا طرح ما يلى فى حالة وجود مدير عام ..

- هل تتم عملية الاختيار وفقاً لشروط محددة ؟
- هل تشمل إجراءات التعيين التأكد من وعيه بغرض الجمعية ورؤيتها وإستراتيجيتها ؟ وهل تم توضيح مسئولياته وصلاحياته ؟
- كيف يتم التقييم ؟ وما هى أدواته ؟ وما الذى يقوم به ؟ ومتى يتم ؟
- إلى أى مدى ينعكس التقييم بشكل إيجابى على المنظمة ككل وكذلك على المدير التنفيذى وأعضاء مجلس الإدارة ؟

ماذا لو ؟

إذا أسفرت الاجابة على التساؤلات السابقة عن وجود مشكلات تعكس نقص ما فى قيام مجلس الإدارة بعملية تنظيم العمل , نقترح أن يكون التدخل كما يلى ..

١- أن تتم مراجعة اللوائح المنظمة للنظام الداخلى لشئون العاملين للتأكد من أن ما بها من قواعد وشروط وأسس تعامل تكون مناسبة لظروف العمل الراهنة , ويكون ذلك من خلال لجنة مؤقتة أو دائمة ..

٢- إنشاء أو مراجعة الوصف الوظيفى لمختلف الأعمال التى تتم فى المنظمة .. " انظر بالملحق .. استمارة وصف وظيفة " .

٣- التأكد من عملية توجيه العاملين الجدد عند استلامهم للعمل من خلال تكليف أحد أعضاء مجلس الإدارة بذلك .

٤- وضع تقارير متابعة الأداء بشكل دورى ضمن جدول أعمال إجتماع مجلس الإدارة .

٥- عمل نموذج لتقارير أداء العاملين يشتمل معلومات عن أداء كل منهم لعمله وكذلك مدى التطور الحادث فى الأداء . " انظر بالملحق : نموذج تقييم أداء عمل ".

٦- تصميم نظام الإشراف على العاملين بمشاركتهم حتى يكون هذا النظام فعالاً .

٧- أن يضع مجلس الإدارة سياسة عمل ضمن سياساته تتمثل فى ضرورة التأكد من أن عملية إضافة مشروعات أو أنشطة جديدة تواكبها عملية التأكد من أن الأعمال والوظائف ستكون مناسبة لحجم العمل سواء على مستوى البرامج أو على مستوى الإدارة .

والآن .. هل لديك مقترحات أخرى ؟ اذكرها من فضلك...

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتماد على حسن الاختيار فقط دون المتابعة ..



تدهور الأداء



الإحباط

* الاعتقاد بأن عمليات الاختيار والاشراف والمتابعة تقتصر على الموظفين - العاملين بأجر - فقط.



إهمال المتطوعين

تسربهم

* الاعتقاد بأن الإشراف يقتصر فقط على الوظائف المتوسطة والدنيا دون العليا .



تسيب فى الإدارة العليا



عدوى مختلف المستويات



انتبه !!

!! الحماس وحده لا يكفي .

!! كفاءات متوسطة منظمة أفضل من كفاءات فذة عشوائية.

!! نجاح التنظيم يعني : تحقيق أهداف العمل + سعادة العاملين

!! الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو ضمان عدم التعامل مع البشر كما لو كانوا آلات .

ملاحظات

التطبيق الخامس

دراسة حالة : جمعية التطوع قوة "

فوجئ مجلس إدارة جمعية " التطوع قوة " وهو بصدد مراجعة المخطوطة الأولى لخطة أحد المشروعات الهامة والتى يتوقع - عند نجاحه - أن تقترب الجمعية كثيراً من الغرض التى وجدت من أجله , فوجئ الأعضاء بأن جميع الأعمال تقريباً والخاصة بهذا المشروع سوف يقوم بها موظفون متفرغون بأجر كامل , وأن دور العمل التطوعى يكاد لا يذكر .. وقرر مجلس الإدارة استدعاء المدير التنفيذى للجمعية _ وهو رئيس فريق التخطيط فى نفس الوقت - لكل يوضح للمجلس مبررات هذا الاختيار المقترح : الاعتماد على موظفين بأجر دون المتطوعين ...

حضر المدير التنفيذى جلسة مجلس الإدارة التالية , وتحدث بحماس عن أسباب هذا الاقتراح , وكان حديثه ينم عن ثقة فى أن مجلس الإدارة لا يستطيع أن يرفض إقتراحه .. فماذا قال , وكيف ناقشه المجلس ..

قال المدير : " أنا على إيمان عميق بالعمل التطوعى وأنه الإستراتيجية الأولى فى جمعيتنا كما يتضح من أسمها , ولكن وللأسف لا أستطيع تحمل مسئولية هذا المشروع إذا أصر مجلسكم الموقر على تنفيذه إعتماداً على المتطوعين , وذلك للأسباب التالية .. " وبدأ سيادة المدير فى تقديم أسبابه :

أولاً : أصبح هناك ندرة فى المتطوعين الذين يستطيعون توفير ما يحتاجه العمل من وقت فى ظل الضغوط الاقتصادية للحياة .. "

ثانياً : إذا وجدنا المتطوع الذى لديه الوقت والخبرة , فإنه لا يلتزم بالقيام بالعمل إلتزام الموظف , كما أننى كمدير لا أستطيع أن أفرض عليه الإلتزام كما أفعل مع الموظفين ..

ثالثاً: إن العلاقة بين الموظفين والمتطوعين ليست على يرام .. يرى الموظفون أن المتطوعين أقل كفاءة وحضور , كما يرونهم مزاحمين لهم فى أرزاقهم : " لا يرحموا ولا يسيبوا رحمة ربنا تنزل " .. كما أن المتطوعين يرون الموظفين أقل إيماناً بمبادئ المنظمة وإن ما يربطهم بها هو الأجر , هى أذن من وجهة نظرهم - علاقة إسترزاق فقط ..

رابعاً : ...."

هنا قاطعه رئيس مجلس الإدارة وطرح عليه التساؤلات الآتية والتى لم تكن منصبة على المشروع الجديد بقدر ما كانت متعلقة بأسلوب المدير فى إدارة العمل التطوعى بصفة عامة .. قال الرئيس متساءلاً :

" بالنسبة للنقطة الأولى , يمكن أن يشترك أكثر من متطوع فى القيام بوظيفة واحدة إذا لم نجد المتطوع الذى يستطيع أن يوفر الوقت اللازم للقيام بها بمفرده وهذا يتطلب نوع من التنسيق ليس أكثر .. فلماذا لا نفعل هذا ؟"

رد المدير : لدينا من الأعباء الإدارية ما لا نستطيع أن نضيف إليها عملية التنسيق هذه " , كما أن إضافة وظيفة " منسق " للعمل التطوعى ستضيف أعباء مادية على الجمعية ..

وأضاف الرئيس : " أما بالنسبة للنقطة الثانية والمتعلقة بالالتزام فإن هذا ليس عيباً فى التطوع والمتطوعين وإنما هو عيب فى الإدارة , ويمكن أن نجد هذا العيب فى إدارة الموظفين بأجر فى العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية .. بمعنى أنه إذا تم اختيار المتطوع بطريقة سليمة , وتم تأهيله وتوجيهه, ومتابعته وتقييمه فى أطار من علاقة إنسانية مع المشرفين والزملاء سواء الموظفين أو المتطوعين وفى ظل قيادة رشيدة , إذا تم ذلك سنجد الالتزام أمامنا ,بل وسوف تحل المشكلة الخاصة بالعلاقة بين الموظفين والمتطوعين .. فهل نحن ندير العمل التطوعى كما ندير العمل المأجور ؟"

ملاحظات

رد المدير وقد ظهرت عليه علامات الاضطراب " فى الحقيقة أننا نجد صعوبة فى العثور على المتطوعين , لذا نقبل على كل من يبدى رغبة فى التطوع , ونرى أن تكلفة إعدادهم وتوجيههم والإشراف عليهم غير مضمونة العائد لأنهم ينقطعون عند أول منعطف , أما قصة الإشراف عليهم فنجد فيها صعوبة كبيرة لأن معظمهم من كبار السن , وللحق أعترف أن هناك تقصير فى متابعتهم وخاصة عندما ينقطعون .. أستطيع أن أقول أن هناك صعوبة فى إدارة المتطوعين ولكن أستطيع أيضاً أن أجد بعض التقصير من جانب الإدارة .

هنا .. شكره رئيس مجلس الإدارة على صراحته , وأقترح على مجلس الإدارة تخصيص جلسة خاصة لمناقشة أزمة إدارة التطوع فى جمعية " التطوع قوة " !!

فكانت الموافقة بالإجماع ..

والآن عزيزى .. عزيزتى ..

		نعم	لا
١-	هل تعتقد أن المجلس سيقرر عدم الإعتماد على المتطوعين فى المشروع الجديد ؟	☐	☐
٢-	لماذا ؟..		
٣-	هل تعتقد أن المجلس سيراجع طريقة إدارة العمل التطوعى ؟	☐	☐
٤-	ما هى التدابير التى يمكن أن تسفر عنها هذه المراجعة ؟	☐	☐
٥-	هل سيقدم المجلس مكافأة للمدير التنفيذى ؟	☐	☐
٦-	لماذا ؟..		

(**انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق**)

ملاحظات

٢/٢ ب . تخطيط العمل

وتحت هذا الدور يمكن تصنيف سلطات مجلس الإدارة أرقام ٩،٥،٣ سالفة الذكر وهى صلاحيات لا تقتصر على التخطيط قصير ومتوسط المدى - إختيار المشروعات والبرامج المحققة لغرض المنظمة ووضع الخطط المالية _ , بل أيضاً التخطيط بعيد المدى متمثلاً فى اختيار غرض المنظمة وهو شرط من شروط الإشهار .. ويقاوم أعضاء مجلس الإدارة فى العديد من الجمعيات - لأسباب مختلفة - القيام بعملية التخطيط الإستراتيجى مكتفين بالتخطيط للمشروعات والبرامج طالما أن العملية تسير والدائرة تدور .. إلا أن وجود الخطة الإستراتيجية يحقق للمنظمة ما يلى :

أ- الإجابة على سؤال بسيط : هل العمل يسير فى الاتجاه الصحيح ؟
ب- نشر غايات ووسائل المنظمة بين أصحاب المنظمة .
جـ- جذب الممولين والمتطوعين الذين يرتاحون لكل ما هو واضح وصريح .
د- هذا فضلاً عن أن الاختيار المتأنى للأهداف والوسائل يضمن النجاح بأقل جهد وأقل تكاليف .
هـ - إحكام مجلس الإدارة لسيطرته على المنظمة بما يتوفر لديه من وضوح فى الرؤية .
و- تحفيز أعضاء مجلس الإدارة على بذل المزيد من الجهد فى البحث عن مصادر تمويل بشكل ناجح وعلى حسن تمثيلهم لمنظمتهم .

ولا تحدث عملية التخطيط الإستراتيجى مرة واحدة فى عمر المنظمة , وإنما تتكرر كل بضع سنوات حسب ما يقرره المجلس , لإعادة النظر فى كل شئ وعلى مستوى من الشمولية وبعيداً عن تفاصيل العمل اليومى دون الانفصال عنها . وتستغرق عملية التخطيط الإستراتيجى فترة تتراوح بين بضعة شهور وبين سنة كاملة بحسب ظروف كل منظمة , وغالباً ما تتكرر كل ٣-٥ سنوات ..
وإذا كان أعضاء مجلس الإدارة هم الضالعون الرئيسيون فى عملية التخطيط الإستراتيجى , إلا أن مشاركة الجميع يعد أمر حتمى , بصرف النظر عن مستوى المشاركة .. ويضمن إتساع قاعدة المشاركة إنتشار الإحساس بأن الخطة ملك للجميع , وهذا يضمن بالتالى درجة أفضل من الإلترام بالتنفيذ فضلاً عن الفوائد الأخرى سالفة الذكر .. أما عمن يشاركون فهم العاملون فى المنظمة واللجنة المعنية والمدير التنفيذى ومجموعة مهمة التخطيط , وربما تتم الإستعانة بمستشارين .. ولكن المخطط الأول هو مجلس الإدارة ..

عملية التخطيط
لا تقل أهمية عن الخطة نفسها

ملاحظات

وبصفة عامة تحتوى معظم الخطط الاستراتيجية على ما يلى :

أ- بيان بغايات المنظمة ورسالتها ورؤيتها وقيمها (راجع هذه المفاهيم فى الدليل الأول)
ب- وضع صورة مستقبلية للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة .
ج- البرامج والمشرعات الحالية والجديدة .
د- فريق العاملين الحالى والمتوقع والهيكل التنظيمى الحالى والمتوقع .
هـ-استراتيجيات تطوير العضوية والمحافظة عليها .
و- الوضع الراهن والمستقبلى لمجلس الإدارة .
ز - الموازنة بشقيها الإيرادات والمصروفات , والاتجاهات المالية خلال فترة الخطة .
ح - استراتيجيات جمع الأموال .
ط - العلاقات العامة .
ى- بيان بالمستهدفين وجمهور المستفيدين .
ك- التوقعات المتعلقة بالتغيرات الاجتماعية فى المستقبل .

والأسئلة الجديرة بالطرح هنا هى :

- ما مدى اقتناع مجلس الإدارة بجدوى التخطيط الاستراتيجى ؟ وما هى الجهود المبذولة لتكوين اتجاه إيجابى نحوه لدى الجميع ؟ هل هناك إدراك لفوائد الخطة ؟

- كيف تتم عملية التخطيط ؟ ممن يشارك فيها ؟ هل يلعب مجلس الإدارة الدور الرئيسى ؟ أم تترك الأمور للمدير التنفيذى ؟ أو تترك لأحد المستشارين ؟

- كيف يتم الاستفادة من الخطة أثناء العمل ؟ هل تتم مراجعة الخطة الاستراتيجية سنوياً والإستفادة منها فى توجيه العمل ؟ هل يتم تعديل الخطة الإستراتيجية وفقاً لخبرات الواقع وفى ضوء الممارسات الواقعية ؟

- ما مدى عظمة الرؤية ؟ ووضوح الرسالة ؟ هل الأهداف قابلة للتحقق ؟ هل الأهداف قابلة للقياس ؟

ملاحظات

ماذا لو ؟

قد تسفر الإجابة على هذه التساؤلات عن بعض المشاكل مثل :

١- إذا وجدت أن بــعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة لا يؤمنون بــجدوى التخطيط , نظراً لأن البعض يرى فيه مضيعة للوقت أو للمال أو لكليهما , بــينما يرى البــعض الآخر أنه لا داعى للتخطيط طالما أن الأمور تســير بشــكل حســن داخل المنظمة , وربـما يسوقـون أسبــاب أخرى , ولكن المهم التدخل لتغيير هذا التوجه من خلال :

- عقد ندوة يديرها أحـد خبـراء التخطيط يتم فيها طرح وجهتى النظر - المؤيدة والمعارضة للتخطيط - لكى يتضح للجميـع إنـه بدون التخطيط تكون المنظمة عرضة للفشل .
- تقـديم نماذج ناجحـة من المنظمات التى تتخذ من التخطيط قاعدة انطلاق أساسية ؟

٢- إما ذا وجدت أن مجلس الإدارة يؤمن بالتخطيط بينما تتمثل المشكلة فى عدم توفر الخبـرة اللازمة بــينهم والتى تمكنهم من القــيام بــذلك , فيمكن القيام بما يلى ..

- تنظيم دورة تدريبية فى التخطيط الاستراتيجى يشارك فيها أعضاء المجلس.
- الاستعانة بإستشارى لمعاونة المجلس فى وضع الخطة .

٣- أخيراً إذا وجدت أن هناك خطة اســــــتراتيجية للمنظمة ولكنها لا تستخدم كموجه للعمل وكمحك لقياس مدى التقدم فيه .. وهذا يحـدث فى بعض المنظمات التى تهتم بالاستمرار فى العمل من خلال البـرامج والمشــروعات دون ربـط المخرجات بــالأهداف بــصفة عامة وبــغرض المنظمة على وجه الخصوص إذا كان هذا هو الحال , سيكون من المفيد إصدار قــرار من مجلس الإدارة بــإعادة النظر فى كل شــئ من خلال عملية تخطيط اســتراتيجى .. كذلك قـد يتطلب الأمر بــالإضافة لذلك , اتخاذ بعض الإجراءات التى تم طرحها فى النقطتين السابقتين .

والآن .. هل لديك أفكار أخرى ؟ أذكرها من فضلك...

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقاد بأن مجرد وجود مشكلة أو احتياج بالإضافة إلى توفر المصادر اللازمة لمواجهة المشكلة أو تحقيق الاحتياج ,الاعتقاد بأن ذلك يجعل التخطيط أمراً غير ضرورى



إهمال التخطيط

ضياع الموارد+ الفشل

فقدان المصداقية

* الاعتقاد بأن التخطيط لكل مشروع على حدة يغنى عن التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ككل ..



غياب الرؤية الشاملة



ضياع الطريق

ملاحظات

انتبه !!

!! التخطيط السليم يمثل ركيزة أساسية من ركائز النجاح ..

!! مشاركة أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة فى عملية التخطيط هو ضمان لجودة الخطة والالتزام بها ومن ثم إنجازها بنجاح .. ولذلك يذهب الخبراء إلى أن " عملية التخطيط أهم من الخطة ذاتها "

!! الخطة هى الخريطة التى يهتدى بها من يرتاد طريق مجهول . بحيث يصل إلى مبتغاه فى أقل وقت وبأقل جهد وبأقل تكاليف . وكذلك بأقل متاعب أو مشاكل .

!! العمل الأهلى التطوعى هو عمل ككل الأعمال يستلزم التوضيح الجيد للهدف منه والاختيار الموفق لكيفية الوصول إليه .. (ماذا ؟ وكيف ؟)

!! من واجب كل مجلس إدارة بل من حقه أن يطرح الأسئلة الكبرى مثل لماذا نحن موجودون ؟ وهل عملنا يقربنا مما نريد ؟ وهل هناك طرق أفضل – أسهل – أرخص – أضمن ؟ ماهى صورة العالم المثالية عندما ننجح ؟

ملاحظات

التطبيق السادس

فيما يلى مجموعة من العبـــارات , رجاء وضع علامة (غ) أمام ما يعبـــر عن غرض المنظمة , وعلامة (ر) أمام ما يعبـــر منها عن رؤية المنظمة وعلامة (رس) أمام ما يعبـــــرا منها عن رســالة المنظمة , وعلامة (ق) أمام ما يعبـــر منها عن قـــيم المنظمة .

١- (   ) أن يصبـــح المجتمع أكثر تفهماً للشـــيخوخة بشـــكل عام ولبعض احتياجاتها على نحو خاص .

٢- (   ) القضاء على تلوث الهواء فى مدينة القاهرة .

٣- (   ) العمل التطوعى .

٤- (   ) نشـر الوعى البيئى كحـاجة أسـاسـية لدى مواطن العالم العربى .

٥- (   ) أن يتمتع الطفال بحياة اجتماعية أفضل .

٦- (   ) الأسرة هى اللبنة الأساسية فى بناء المجتمع .

٧- (   ) محـو أمية النسـاء الريفيات المعيلات للأسـر فى محـافظة أسوان.

٨- (   ) زيادة وعى الشباب العربى بمخاطر تعاطى البانجو .

٩- (   ) أن يصبح الهواء عليلاً والماء عذباً والتربة نظيفة .

١٠- (   ) العمل مع وزارة التربـــية والتعليم من أجل تطوير البـــرامج المناسبة لتعليم الفن .

انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

٢/٢/ ج . توفير الموارد

ويندرج تحت هذا الدور السلطة السادسة من سلطات مجلس الإدارة التى سبق أن عرضناها .. أن مجلس الإدارة هو المسئول عن توفير أسباب الحياة للمنظمة , أى توفير الموارد اللازمة لاستمرار العمل فيها من أجل تحقيق الغايات التى وجدت من أجلها .. ويأتى على رأس هذه الموارد , البشر - موظفين ومتطوعين - وكذلك الموارد المادية والمالية .. وفضلاً عن هذه الموارد التقليدية تم فى الأونة الأخيرة فرز مصدرين آخرين على درجة كبيرة من الأهمية هما المعلومات والنظم ..

ولا شك أن مشاركة أعضاء مجلس الإدارة فى صياغة غرض ورؤية ورسالة المنظمة سيجعلهم أكثر أقناعاً لمن يتوجهون إليهم فى مسعاهم لتوفير الموارد لمنظمتهم .. كذلك من المهم أن يشارك أعضاء المجلس فى إعداد بيان الحالة الذى يمثل الأساس المنطقى لطلب الدعم بمختلف أنواعه .. ويتضمن بيان الحالة شرحاً واضحاً ومختصراً لما يلى :

- المشكلة أو الحاجة التى تسعى المنظمة إلى حلها أو أشباعها
- الحل الناجح أو التدخل المناسب الفعال .
- توضيح قدرة المنظمة - طالبة الدعم - على القيام بتنفيذ الحل أو القيام بالتدخل .

بهذا الشكل سيكون أعضاء المجلس أكثر إقناعاً ومن ثم يمكن للمنظمة أن تستفيد من علاقاتهم واتصالاتهم وبما فيه تحقيق لغاياتها .
ومسئولية مجلس الإدارة الجماعية عن توفير الموارد لا تتعارض مع تحديد المسئولية بأن يتولى أحد أعضاء المجلس مهمة تنمية وتطوير الموارد البشرية , وأن يتولى آخر مسئولية تدبير التمويل بمختلف أشكاله .. وربما يتطلب الأمر فيما بعد إنشاء قسم أو إدارة تتولى هذه الأمور .

أما عن الأسئلة الجديرة بالطرح عند فحص هذا الجانب فهى :

-هل يدرك أعضاء المجلس دورهم المحورى فى عملية توفير الموارد ؟ وهل لديهم اتجاه إيجابى نحو القيام بهذا العمل ؟

- هل يقوم مجلس الإدارة بتحديد المسئوليات وإختيار الاستراتيجيات أو التخطيط من أجل توفير الموارد اللازمة ؟ أم تترك الأمور للإجتهاد ؟
هل يجد الأعضاء " حساسية " خاصة فى عملية تدبير التمويل (الأموال) ؟ وهل لديهم المهارات اللازمة ؟ وهل يبتكرون طرق جديدة ؟

ملاحظات

ماذا لو ؟

١- إذا وجدت أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يعتقدون أن عدم مشاركتهم فى عملية تدبير الموارد (بشرية - مادية - مالية) لا تمثل بأى حال من الأحوال تقصير من جانبهم فى حق المنظمة التى ينتمون إليها !! بمعنى إنهم على استعداد للتصدى لكافة الأعمال فيما عدا عملية تدبير الموارد وخاصة المالية .. هنا يمكن عقد جلسة مناقشة لطرح ما يلى :

- إن عملية تدبير التمويل بخاصة والموارد بعامة هى مسئولية أساسية من مسئوليات عضو مجلس الإدارة لأنه بدون المال وغيره من الموارد لن تحقق المنظمة أفكارها فى الواقع ومن ثم ستكون عرضة للتوقف .
- إن عملية تدبير التمويل ليست تسولاً (شحاذة) لأن عضو مجلس الإدارة لا يطلب شيئاً لنفسه وإنما هو يوفر لمن يملك المال فرصة لتقديم هذا المال لمن هم فى حاجة ماسة إليه ..
- إن عملية تدبير التمويل تقوم على عدة مبادئ أساسية أهمها مبدأ " التبادلية " فكما نأخذ من الممول لصالح جمهور معين , فإننا نقدم للممول أشياء عديدة تختلف باختلاف حاجات ودوافع كل ممول منهم ..

٢- أما إذا وجدت أن أعضاء المجلس لا يجدون حرجاً فى القيام بعملية تدبير التمويل , إلا أنهم لا ينجحون فيها ويتعرضون بشكل متكرر للإحباط , هنا نقترح عليك أن توجههم إلى المشاركة فى برنامج تدريبى فى مهارات تدبير التمويل , أو أن يستعينوا بأحد خبراء تدبير التمويل ليشارك فى أعمال اللجنة المعنية .

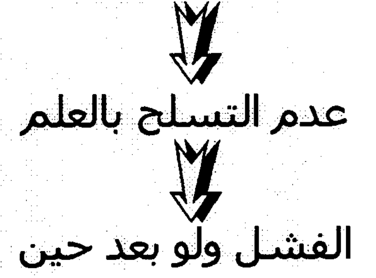
٣- أما إذا كان الأمر متعلقاً بانخفاض مستوى دافعية أعضاء المجلس نحو العمل لصالح المنظمة والمحافظة عليها من خلال تحقيق أهدافها هنا نقترح ما يلى:

- فحص حالة كل عضو على حدة لتحديد مستوى دوافعه أو دوافعها من خلال معرفة مدى أهمية المنظمة بالنسبة له / لها , أى مدى أهمية أهدافها ورسالتها , ومدى وضوح رؤيتها .. وقد تكون الأمور متعلقة بتغير ظروف خاصة بحياة العضو / العضوة , بما أثر على الأداء .. المهم معرفة أحوال كل عضو على حدة وعمل التدخل المناسب .. مثلاً لو أصبح العضو منشغلاً بأعباء عمل إضافى بحكم توليه منصب أكبر فى عمله الخاص , هنا يمكن إعادة توزيع الأدوار بما يناسب ظروفه الجديدة ..
- وإذا أسفر الفحص السابق عن أن هذه الحالة "انخفاض الدافعية" منتشرة بين الأعضاء , هنا نقترح عقد اجتماع استثنائى لمجلس الإدارة لفحص عملية تنمية العضوية فيه , أى إجراءات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وادخال التعديلات المناسبة التى تضمن اختيار من يؤمنون بأهداف ورسالة ورؤية وقيم المنظمة . (أنظر فى الملحق : إستمارة ترشيح عضو محتمل لمجلس الإدارة).
- وقد يسفر الفحص عن أن بعض الأعضاء كانوا متحمسين فى البداية , ثم أخذ حماسهم فى الخفوت شيئاً فشيئاً .. هنا من الضرورى مراجعة نمط القيادة داخل المجلس , وطريقة تنظيم العمل , وكيفية الإشراف والمتابعة , ومدى وجود تخطيط جيد للعمل ..

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* اعتقـاد البـعض بـأن الحـماس للمنظمة يكفى وحـده للنجاح فى تدبير الموارد اللازمة لاستمرار حياة المنظمة



عدم التسلح بالعلم

الفشل ولو بعد حين

* البعض يخلط بين عملية تدبير الموارد وبين التسول

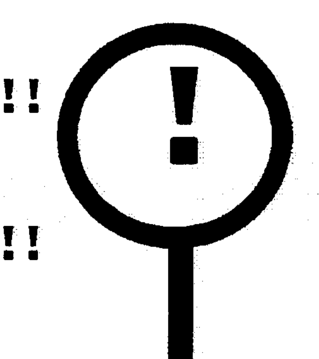


مهانة الاستجداء

الفشل

الإقلاع عن " التطوع "

انتبه !!



!! **تدبير الموارد عملية علمية لها خطوات سهلة وبسيطة يجب اكتساب مهارة القيام بها .**

!! **تدبير الموارد هو أحد المسئوليات الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة فى سبيل المحافظة على المنظمة .**

!! **الموارد ليست المال فقط وإنما يأتى على رأسها البشر فضلاً عن الموارد المادية باختلاف صورها .. ومؤخراً تم تمييز مصدرين آخرين لأهميتهما فى إنجاح المنظمة هما النظم والمعلومات .**

ملاحظات

٢/٢ د . الإشراف

وهو دور يقوم بـه مجلس الإدارة طالما هناك عمل يتم .. وذلك للتأكد من أن العمل يتم وفقـاً لما هو مخطط له , وإن الموارد يتم استخدامها بأحسـن وجه .. ويندرج تحـت هذا الدور السـلطات أرقـام ٤،٧،٨،٩،١١،١٢ .. ونلاحـظ أن بـعض هذه السلطات قد تم ادراجها من قبـل تحـت أدوار سبـق عرضها منذ قـليل وهو أمر طبيعى أن تخدم السلطة المعنية أكثر من دور واحد .

ومن المهم أن يمارس مجلس الإدارة المستوى المناسب من الإشـراف فلا يكون زائداً على الحد ولا يكون متسيباً .

كما يجب أن يكون الإشـراف موضوعياً ونزيهاً ومقبـولاً من العاملين ومتوافقـاً مع أهداف المنظمة وقيمها , فضلاً عن أن يقـوم على أسـاس من معلومات دقيقـة وتحليل سليم لها ..

ومرة أخرى , يفضل أن يشـارك العاملون مع مجلس الإدارة فى تصميم النظام الإشرافى الفعلى .

أما عن الأسئلة الجديرة بالطرح هنا فهى :

- هل يقوم مجلس الإدارة بـدوره الإشـرافى على كل ما يحـدث داخل المنظمة (البـرامج والإدارة) ؟ وهل يتم هذا الدور بشـكل جماعى أم يترك للرئيس أو أحـد الأعضاء ليتولاه منفرداً ؟ وهل يقـرر المجلس القيام بالتدخل المناسب فى الوقت المناسـب ؟ وهل يقـتصر التدخل الإشرافى على تصحيح الأخطاء دون مكافأة العمل الجيد ؟.

- مـا هـى الآليات التـى يمـارس مـن خلالهـا مجلـس الإدارة عمليـة الإشراف ؟ وهل هى متنوعة أم قاصرة على آلية معينة دون سـواها ؟ وهل يجيد أعضاء المجلس إسـتخدام هذه الآليات ؟ وما هى درجة فاعلية الإشـراف ؟

ماذا لو ؟

١- ماذا لو وجدت أن مجلس الإدارة فى حـالة غفلة عما يجرى فى المنظمة أو أن متابـعة ما يجرى داخل المنظمة يتولاها الرئيس أو أحـد الأعضاء بتفويض - رسمى فى بعض الأحياء وغير رسـمى فى معظمها - من قبـل باقـى الأعضاء .. هنا نقـترح عقد حلقـة مناقشـة يشـارك فيها أعضاء المجلس ومجموعة من الخبراء تدور حـول أهمية الدور الإشـرافى لمجلس الإدارة وأنه لا يكفى أن نوفر الموارد من أجل تحقـيق أهداف هامة , ولكن من المهم متابـعة عملية التنفيذ للتأكد من حسـن أداء العمل .. كذلك يتم وضع نظام إشرافى بـآليات مناسبـة (تقارير فنية - تقـارير مالية - زيارات ميدانية - إسـتمارات لاسـتطلاع الرأى - مقابـلات شـخصية .. إلخ) على أن يتم عرض ما يتم التوصل إليه على مجلس الإدارة مجتمعاً وبشكل منتظم (روتينى) فى كل اجتماعاته بحيث يحيط المجلس علماً ثم يقـرر ما هو مناسـب .. ولا يجب أن يقـتصر القـرار على تصحـيح الأخطاء فقـط وإنما يتضمن مكافأة العمل الجيد .. تلك هى سمات الإشـراف الفعال .. وأيا كانت آلية الإشراف وتوقيتاتها وجهة القيام بها , لابـد أن يكون ذلك بقبـول ممن يتم الإشـراف عليهم وبـما لا يتعارض مع مصلحة العمل .

ملاحظات

أما إذا وجدت أن مجلس الإدارة يقــوم بإشـــراف ولكن بشـــكل غير فعال , أى أن مشـــاكل العمل تســـتمر وتنخفض المعنويات وتهدر الموارد ولا تحقــق الأعمال المأمول منها مع ازدياد الصراعات حدة والمشاكل تفاقماً , هنا نقـترح ما يلى متى كان مناسباً :-
التأكد من أن آليات الإشــراف كافية ومتنوعة وأن الأعضاء يجيدون اســتخدامها .. مثلا قـد يجد بعض الأعضاء صعوبـة فى قـراءة وفهم بعض التقـارير المالية .. وهنا نقترح ما يلى متى كان مناسباً :-

- التأكد من أن آليات الإشـــراف كافية ومتنوعة وأن الأعضاء يجيدون استخدامها .. مثلاً قد يجد بعض الأعضاء صعوبة فى قراءة وفهم بعض التقارير المالية .. وهنا قد يكون من المناسب عقد حلقـة نقـاش حـول أنواع التقارير وكيفية قراءتها .. أو تنظيم مشـاركة بعضهم فى بـرنامج تدريبى عن الإشراف الفعال فى منظمة أهلية ..

- قـد تتمثل المشـكلة فى أن الإشـراف يعتمد على آلية واحـدة مثل التقـارير المكتوبـة , هنا من المهم إضافة آليات أخرى حـتى تتكامل الصورة التى تصل إلى المجلس ..

- قد تكون توقيتات عملية الإشراف متباعدة جداً أو متقاربة بشكل يثير الضجر , وفى الحـالتين يجب إعادة النظر بـما يوفر للمجلس الإشـراف الفعال ..

- أما إذا كانت المشـــكلة متمثلة فى غياب المعيار الواضح بــما يثير الجدل العقـــيم , هنا من الضرورى الاتفاق بـــين الجميع على معايير الحكم على الأداء , واعلان هذه المعايير .

- أما إذا كان العاملون فى المنظمة (موظفون ومتطوعون) مغيبـــين عن المشـــاركة فى وضع نظام الإشـــراف وتنفيذه فيجب العمل على دعم مشاركتهم هذه .

- ومن المهم أن يعى الأعضاء أن الإشـــراف لا يقـــتصر على رصد المشكلات وحلها ولكن يمتد لرصد الإنجازات ومكافأة من يقوم بها ..

- عند حدوث مشـكلة من المهم أن يشـارك فى تحليلها والبحث عن حل لها كل من لهم صلة بهذه المشكلة , فى لقاءات تسودها الرغبـة فى إنجاح العمل لا مجرد تبادل الاتهامات ..

- أما مكافأة العمل الجيد فمن المهم أن تكون مناسبـة للعمل وللعامل وفورية حتى تؤتى ثمارها .

ملاحظات

مشاكل شائعة :

* الاعتقاد بأن التخطيط الجيد للعمل والاختيار المناسب للعاملين , وتوفير الموارد من خلال قيادة مناسبة وتنظيم جيد , كافياً لضمان نجاح العمل



إهمال عملية الإشراف



ضياع الموارد والفشل

* الاعتقاد بأن الإشراف الجيد هو فقط اكتشاف الأخطاء فى وقت مبكر والتدخل بالحل المناسب ..



تجاهل العمل الجيد

إحباط المجيدين وتدهور مستواهم



اتخاذ موقف سلبى من الإشراف

* الاعتقاد بأن الإشراف الجيد هو عمل المشرفين ولا دخل للعاملين بما يتم فيه وإن كان كل ما يخصهم هو النتائج فقط (نجاح أو فشل) ..



تكون صورة سلبية عن الإشراف وسيادة جو من الريبة والشك

عدم تعاون العاملين وتكون اتجاهات عدوانية نحو المنظمة



الفشل

ملاحظات

انتبه !!

!! الإشراف عملية جماعية لا يمكن للمنظمة النجاح بدونها .

!! الإشراف عبارة عن معايير للأداء ، وقياس جيد له ، وتقييم يستلزم التدخل بتصحيح الأخطاء ومكافأة العمل الجيد .

!! نظام الإشراف الفعال يتسم بالموضوعية والنزاهة وحسن التوقيت ويكون مناسبا للمنظمة (أهدافها - قيمها - أعمالها - عمالها ..) ، وفوق ذلك كله أن يكون مقبولا من الجميع ..

ملاحظات

٣- مجلس الإدارة : خصائص التشكيل الفعال :

٣/١ عضوية مجلس الإدارة ..

يتضمن النظام الأساسي لكل منظمة تحديداً لعدد أعضاء مجلس الإدارة الذى لا يجب أن يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن خمسة عشر . وفيما عدا المجلس الأول , يتم انتخاب جميع أعضاء مجلس الإدارة بواسطة الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات على أن يجرى تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلاً ممن تنتهى عضويتهم بطريق القرعة كل سنتين .

أما عن شروط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة فيحددها النظام الأساسى للجمعية , وفضلاً عن الشرط العام وهو أن يكون المرشح متمتعاً بحقوقه المدنية .. فإن هناك مجموعة أخرى من الشروط الذاتية غير المكتوبة التى يجب أن يتأكد منها المرشح بنفسه أو أن يتأكد منها من يقوم بترشيحه أهمها صفتان متلازمتان :

* الرغبة في العمل : أى أن يكون لديه الدافع القوى لخدمة المنظمة وجمهورها وأهدافها .

* القدرة على العمل : أى أن يكون لديه المهارات والخبرات اللازمة للقيام بأدواره ومسئولياته كعضو لمجلس الإدارة , فضلاً عن أن تكون لديه الطاقة والوقت اللازمين .

ومن المهم أن تختار كل جمعية طريقة لترشيح أعضاء مجلس الإدارة الجدد بما يضمن حسن الاختيار ودعم قدرات مجلس الإدارة ..

أما عن الأسئلة الواجب طرحها في هذا المجال فهي :

• كيف يتم الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ؟ كيف يتم التأكد من أن المرشح تنطبق عليه الشروط وكيف يمكن التأكد من أنه يتمتع بالصفات الضرورية التي تسمح له بأن يكون عضواً فعالاً ؟

• هل هناك نموذج أو استمارة يقوم المرشح بإكمالها وتقديمها للجمعية ؟ وهل تحتوي هذه الاستمارة على معلومات وافية تؤكد أن لديه الرغبة القوية والقدرة الأكيدة على شغل عضوية المجلس؟ ومن الذي يقوم بفحص هذه الاستمارات ؟

• هل هناك إستمارة يملأها من يقوم بترشيح آخر لعضوية المجلس ؟ وهل تتضمن كافة البيانات ؟ ومن يقوم بفحصها؟

• هل يخصص مجلس الإدارة جانب من اجتماعاته لفحص طلبات الترشيح في ضوء رؤية واضحة لاحتياجات المجلس ودون حجر على حق أحد في الترشيح ؟

مربع ٣

مجلس الإدارة

- يتكون من عدد فردي لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر .
- تنتخبه الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات مع تجديد ثلث الأعضاء كل سنتين .
- لابد أن يتمتع المرشح بحقوقه المدنية فضلاً عن أية شروط أخرى يحددها النظام الأساسي .
- يحظر الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وبين العمل في الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها
- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بأي عمل لحساب الجمعية أو لمصلحتها تكون له مصلحة شخصية فيه , ولا يخل ذلك بحقه في الحصول على مقابل لأعمال يؤديها للجمعية متى كان النظام الأساسي يبيح ذلك بشرط موافقة مجلس الإدارة وتصديق الجمعية العمومية في أول اجتماع تال .
- يتولى مجلس الإدارة إدارة شئون الجمعية وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص عليها القانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها .
- يكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير .
- يجب أن ينعقد المجلس مرة كل ثلاثة شهور على الأقل .
- لا يكون انعقاده صحيحاً إلا بحضور الأغلبية
- تصدر قرارات المجلس بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسي على خلاف ذلك وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس .
- يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديراً للجمعية من أعضائه أو من غيرهم ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها.

ملاحظات

ملاحظات

ماذا لو ؟

إذا أسفرت الإجابة على الأسئلة السابقة عن غياب تصور واضح لعملية تنمية العضوية فى مجلس الإدارة , أو عن وجود قصور فيها قد يرجع إلى العشوائية أو عدم الموضوعية أو إلى غيرها من الأسباب , يكون التدخل على النحو التالى :

١- تقييم حالة العضوية داخل مجلس الإدارة , ويكون ذلك فى ضوء غرض المنظمة ورسالتها .. قد يسفر هذا التقييم فى منظمة تقدم المساعدة القانونية للنساء من ضحايا العنف عن أن مجلس إدارتها المكون من خمسة عشر عضواً لا يوجد به محام واحد , كما أن نسبة النساء فيه أقل من ٣٠% وليس بينهن امرأة واحدة مرت بخبرة التعرض للعنف , فضلاً عن أن غالبية الأعضاء من كبار السن (فوق ٥٥ سنة) . وبالطبع ستتولى لجنة خاصة مؤقتة القيام بهذا التقييم ..

٢- وضع مواصفات لاحتياجات مجلس الإدارة فى ضوء التقييم السابق ..

٣- تكليف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بترشيح شخصين يرى فيهما الصلاحية لعضوية مجلس الإدارة .. ويفضل عمل إستمارة ترشيح تقدم إلى اللجنة المعنية ..

(انظر فى الملحق : نموذج لإستمارة ترشيح عضو محتمل لمجلس الإدارة)

٤- تقوم اللجنة المعنية بفحص إستمارات الترشيح , وقد يتطلب الأمر عقد مناقشة مع القائم بالترشيح , ثم تقدم اللجنة إلى مجلس الإدارة الرأى بما تراه مناسباً ليقره المجلس ..

٥- يلى ذلك عمليات الترشيح والدعاية والتصويت إلى أن يتم تحديد الأعضاء الجدد ..

٦- لا ينتهى دور اللجنة عند هذا الحد بل من المهم أن تتأكد من أن الأعضاء الجدد على معرفة جيدة بالمنظمة ونظم العمل بها , وأنهم يحيطون بأدوار ومسئوليات مجلس الإدارة , وأن لديهم الإيمان الكامل بالمنظمة كأهداف ووسائل ..

والآن عزيزى .. عزيزتى .. هل لديكم أفكار أخرى لتنمية العضوية فى مجلس الإدارة ؟ أذكروها فيما يلى :

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

* الاعتقاد بأن سعى مجلس الإدارة إلى تقديم مرشحين لعضويته هو ضد الممارسة الديمقراطية ..!!



ترك مسألة العضوية للصدفة



ضعف مجلس الإدارة

* الاعتقاد بأن مجلس إدارة المنظمات الأهلية يختلف عن مجلس إدارة الشركات الربحية , فعلى عكس الثانية يكون العمل فى الأولى صغيراً وبسيطاً ومن ثم يستطيع أن يقوم به أى إنسان .. !!



تجاهل التنوع فى التخصصات والخبرات



ضعف مجلس الإدارة

* الاعتقاد فى أنه لا يوجد متطوعون يؤمنون بجدوى العمل الأهلى التطوعى ..



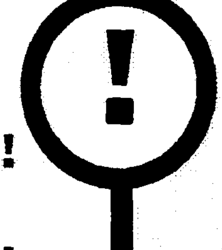
قبول أى مرشح

ضعف مجلس الإدارة



انهيار الجمعية

ملاحظات



أنتبه !!

!! كلما تنوعت خصائص أعضاء مجلس الإدارة كلما ازداد المجلس قوة ..

!! من المهم تمثيل الجمهور المستهدف فى عضوية مجلس الإدارة كلما كان ذلك ممكنا ..

!! من أهم مظاهر وفاء مجلس الإدارة للمنظمة قيامه بإعداد صف ثان ..

التطبيق السابع

دراسة حالة " الانتخابات "

اقــترب موعد انعقــاد انتخابـــات تجديد ثلث أعضاء مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع بناحية " جزيرة النعناع " , وهى منطقة ريفية تتكون من عائلتين كبيرتين تحاول كل منها السيطرة على مختلف مواقع السلطة داخل القرية مما أدى إلى خلق حالة من التوتر فى العلاقات السائدة بين هاتين العائلتين .. وامتد هذا التوتر ليلقى بظلاله علىانتخابات الجمعية .. عقدت الاجتماعات فى البيوت من أجل الوصول إلى اتفاق بـين العائلتين حـول نصيب كل منها فى العضوية الجديدة , وكذلك فى مناصب مجلس الإدارة , وكانت كل عائلة تحاول أن يكون لها الأغلبية داخل المجلس حتى تتمكن فيما بعد من تمرير القرارات التى ترى فيها مصلحة من وجهة نظرها .. وفى هذه الاجتماعات اســتخدمت كل عائلة كل ما لديها من أسلحة مشروعة وغير مشروعة من أجل لىّ ذراع العائلة الأخرى .. ومن اللافت للنظر أن يتولى كبير كل عائلة تسمية من سيشغلون المناصب التى ستكون من نصيب عائلته , ثم يكون على ناخبـى كل عائلة أن يختاروا من يســميه كبـير عائلتهم بدون مناقشة أو إبداء للرأى ..

إلا أن المفاوضات فشـلت وازداد الموقـف توتراً , وكان لابـد من الاحـتكام إلى صندوق الانتخابات .. قامت كل عائلة بترشيح بعض أبنائها .. وبدلاً من الانشغال بإبراز قدرات ومميزات مرشحى العائلة , كان الاهتمام بتشويه صورة مرشحى العائلة الأخرى واختلاق الافتراءات المختلفة ولصقها بهم .. وغابت صورة الجمعية بمبادئها وغاياتها النبيلة وقيمها السامية فى هذا السباق المحموم .. وبدلاً من أن تكون الجمعية بشكل متحضر لتنظيم جهود وأبناء الناحية , أصبحت ميداناً للصراع المدمر ..

تم تجميع أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية من كل من العائلتين , وسيقوا إلى الاقتراع حسب رغبة كبير كل من العائلتين , فى جو من الخوف والقلق والعدوان .. وما أن ظهرت النتائج لصالح احدى العائلتين حتى احتجت الأخرى وقدمت مذكرات الطعن فى صحة انعقاد الانتخابات إلى مندوب الجهة الإدارية .. ودخلت الجمعية فى دوامة الصراعات التى لا يعرف أحد متى ستخرج منها ..

والآن بعد أن قرأت هذه الحالة . حاول الإجابة على ما يلى :

	نعم	لا
١- هل توافق على أن ينتقل الصراع بين العائلتين إلى الجمعية ؟	☐	☐
٢- هل توافق على عملية توزيع المواقـــع والعضوية خارج الانتخابات ؟	☐	☐
٣- هل توافق أن يتولى كبير كل عائلة اختيار المرشحين وفرضهم على أفراد عائلته ؟	☐	☐
٤- هل توافق على أن تقوم كل عائلة بالدعاية لمرشحيها ؟	☐	☐
٥- هل توافق على أن تقوم كل عائلة بتشويه سمعة مرشحى العائلة الأخرى ؟	☐	☐
٦- هل توافق على أن تجرى عملية التصويت فى جو من الخوف والتوتر والعدوان ؟	☐	☐
٧- هل تعتقد فى إمكانية عقد انتخابات نزيهة فى ظل سيادة قيم التعصب للعائلة أو القبيلة ؟	☐	☐

(**انظر الإجابة الصحيحة فى الملحق**)

ملاحظات

٣/٢ عضوية مجلس الادارة .. خصائص العضو :

كما سبق الذكر من المهم أن يتأكد مجلس الإدارة من أن المرشح لعضويته لديه الرغبة فى عضوية مجلس الإدارة والقدرة على القيام بأعباء هذه العضوية .. وفضلاً عن ذلك , من المهم أن تنطبق مجموعة شروط على العضو المحتمل حتى يضمن مجلس الإدارة المحافظة على المنظمة , وعلى استمرارها فى الاقتراب من الغرض الذى وجدت من أجله فى إطار من قيم ورؤية ورسالة معينة ..

أما عن هذه الشروط فهى :

٣/٢/أ . **الإيمان بقيم وأهداف ورسالة المنظمة** .. فلا يعقل مثلاً أن يتم ترشيح من يُعلى قيمة " العزوة " لعضوية مجلس إدارة جمعية لتنظيم الأسرة !! أو أن يتم ترشيح من لا يعتقد فى ضرورة منع الأطفال من العمل وإعادتهم إلى المدارس , أن يتم ترشيحه فى جمعية تحاول أن تحد من معاناة الأطفال الذين يعملون من خلال برامج تدريب وترفيه وتحسين الظروف الاجتماعية الخاصة بهم مع استمرارهم فى العمل .

٣/٢/ب . **الإخلاص لأهداف ومصالح المنظمة** .. فلا يختلط عليه الأمر فيجد المبرر لأن يقدم مصلحته الشخصية أو المهنية على مصلحة المنظمة أو جمهور المستفيدين منها .. فمثلاً إذا كانت المنظمة التى تعنى بالطفولة تقوم بتنظيم رحلات ترفيهية تثقيفية للأطفال المحرومين من مثل هذه الأنشطة , وكان أبناء عضو مجلس الإدارة المسئول عن تنظيم الرحلة على رأس قائمة المشاركين المنتظمين فى جميع الرحلات , بالرغم من أنهم ليسوا من المحرومين , فى مثل هذه الحالة يكون هذا العضو قد تخلى عن صفة الإخلاص لأهداف ومصالح منظمته لصالح مصالحه الخاصة !! .

٣/٢/ج . **إعلاء النظام والقانون** .. وهذا يشمل المعرفة بالنظم والقوانين المعمول بها ثم الالتزام بها والمحافظة عليها والتصدى لكل من يحاول تجاوزها . ولا يمكن تصور أن هناك مايبرر الخروج عن القانون مهما كان الهدف نبيلاً , ومهما كانت القوانين مجحفة أو تفتقر إلى العدالة .. فمثلاً , لا يبرر التهرب من تسديد الضرائب كون بعض البرامج مهددة بالتوقف بسبب قصور فى التمويل ..

٣/٢/د . **التمتع بروح العمل الجماعى** .. فمجلس الإدارة هو سلطة جماعية , كما أن العمل الجماعى أكفأ من العمل الفردى .. ولا شك أن هذه الروح تبقى معلقة وغير فاعلة حتى يتسلح صاحبها بمهارات ضرورية أهمها مهارات التواصل الفعال وحل المشكلات وإدارة الصراعات بشكل بناء ولصالح الجماعة ..

٣/٢/هـ . **الحكمة ورجاحة الرأى** .. وهى خاصية أخرى لازمة لعضوية مجلس الإدارة , ومن المهم التأكد من أن العضو المحتمل يتحلى بها .. فمثلاً من الأمور التى تؤدى إلى تبديد الموارد والفشل فالإحباط , التسرع فى اتخاذ قرار غير مدروس أو على أساس من حماس زائف غير قائم على معلومات دقيقة كافية يتم توظيفها بشكل طيب .

ملاحظات

والأسئلة الواجب طرحها فى هذا المجال هى :

- هل يوجد لدى مجلس الإدارة تصور مكتوب عن خصائص العضو الفعال ؟
- هل يتم العمل فى ضوء هذا التصور عند ترشيح أعضاء جدد للمجلس ؟
- ما هى الآليات المستخدمة للتأكد من توفر هذه الصفات فى الأعضاء المحتملين ؟
- هل يتم التأكد من استمرار تحلى الأعضاء بهذه الصفات ضمن عملية التقييم الذاتى لمجلس الإدارة ؟
- هل توجد قواعد مكتوبة تقلل من احتمالات الوقوع فى تعارض المصالح ؟..

• ماذا لو ؟

إذا أسفرت الإجابة على الأسئلة السابقة عن :

- عدم وجود تصور مكتوب عن خصائص العضو الفعال فى الجمعية المعينة , يستطيع المجلس تكوين لجنة مؤقتة لوضع هذه الشروط المعينة , والتى يجب أن تشمل الجوانب المختلفة لشخصية الإنسان وهى الجانب المتعلق بالمهارات الذهنية والاجتماعية والفنية , والمتعلق بالاتجاهات والقيم , فضلاً عما يتعلق بالولاء للمنظمة .. ومن الطبيعى أن تختلف خصائص العضو المناسب لجمعية معينة عنها فى حالة جمعية أخرى ..

- أما إذا كانت هناك خصائص تم وضعها أو مراجعتها حديثاً بواسطة مجلس الإدارة , ومع ذلك لا يتم الاهتداء بها عند إتمام عملية الاختيار , فيمكن مناقشة هذا الموضوع فى مجلس الإدارة ومعرفة الأسباب وعمل التدخل اللازم .. وقد يساعد على إكمال شروط الاختيار , النظر فى إستمارة ترشيح عضو جديد لمجلس الإدارة (انظر نموذج الاستمارة المقترح) , بحيث تتضمن بنود هذه الاستمارة مختلف الخصائص التى يرى المجلس ضرورة تحلى كل عضو بها ..

والآن .. هل لديك أفكار أخرى ؟ من فضلك اذكرها ...

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملاحظات

مشاكل شائعة

* الاعتقاد بأن الصفات الشخصية مسألة لا يجب الوقوف أمامها كثيراً طالما توفرت لدى العضو المحتمل الرغبة والقدرة ..



تسرب أعضاء غير جديرين بعضوية المجلس



تدهور مستوى أداء المجلس

انتبه !!

!! يجب أن تكون جميع أعمدة البناء قوية ، وإلا تعرض البناء للخطر حتى لو كانت جميع الأعمدة قوية إلا واحد فقط ..

ملاحظات

٣/٣ عضوية مجلس الإدارة .. خصائص الجماعة :

إن تحـلى أفراد أعضاء مجلس الإدارة بـالصفات السابـق ذكرها يعد شـرطاً بـالغ الأهمية لنجاح المجلس , ولكنه لا يكفى لضمان النجاح .. إذ لابـد من أن يتوفر فى المجلس كجماعة عدة صفات أساسـية تمكن المجلس من القـيام بـعمله على أكمل وجه .. ومن أهم هذه الصفات ما يلى :

- **التنوع فى الخصائص الديموجرافية ..** مثل السـن والنوع والمسـتوى الاقتصادى , والاجتماعى والتعليم وغيرها ..

- **التنوع فى التخصصات المهنية والعلمية ..** ومن غير المقـصود أن تمثل كل المهن والتخصصات , ولكن ما يناسب نشاط الجمعية ..

- **التمثيل الجغرافى ..** فإذا كانت الجمعية تعمل فى نطاق متنوع جغرافياً , لزم تمثيل مختلف الأماكن فى عضويته .

- **تمثيل الجمهور المستهدف ..** فلا يمكن أن يشـعر بالمشـكلة أو الحـاجة على حقيقـتها سـوى أهلها أنفسـهم .. ووجود من يعانون ضمن أعضاء المجلس تجعله قريباً من اتخاذ القرارات المناسبة ..

- **تنوع فى سمات الشخصية :** فلا يكون معظم الأعضاء من الانطوائيين مثلاً فيجد المجلس صعوبـة فى اختيار من يقـوم بـدور العلاقـات العامة وتقـديم المنظمة بالشكل الذى تريده ..

- **التنوع فى الهوايات والاهتمامات الخاصة :** فكثيراً ما يختار كل إنسـان لنفسـه هواية أو مجال للاهتمام إلى جانب المهنـة والتخصـص العلمـى , وهنـا مـن المهـم التنويع فى هذا الجانب أيضاً .

وبالطبع , فإن للتنويع حدود , فلا يمكن استيعاب كل الخصائص فى عدد محـدود من الأفراد .. أما عن حـدود التنويع فتتمثل فى مجال اهتمام المنظمة أو غرضها ورسالتها ..

أما عن الأسئلة الجديرة بالطرح هنا فهى :

- هل يتم عمل تحـليل لبـروفيل مجلس الإدارة عند اقـتراب انتخابـات التجديد فى ضوء طبيعة المهام الملقاه عليه ؟ وهل يتم رصد جوانب النقص فى العضوية ؟
- هل يتم ترشيح الأعضاء الجدد فى ضوء نتيجة التحليل المذكور بعاليه ؟

• ماذا لو ؟

- إذا أسـفرت الإجابـة عما سبـق عن عدم وجود متابـعة - من قبـل - لبـروفيل المجلس, كأن يكون معظم الأعضاء من كبار السن الذين يشغلون عضوية المجلس منذ فترات زمنية طويلة , هنا نقـترح تشـكيل لجنة مؤقـتة لتطوير عضوية مجلس الإدارة ..

- أما إذا كان الأمر متعلقاً بـعدم الالتزام فى البحث عن أعضاء جدد بنواحـى النقـص التى يعانى منها المجلس , هنا يمكن أن تقوم اللجنة المشـار إليها بـعمل تحـديد لصفات العضو الذى يمكن أن يشغل الأماكن الخالية ..مثلاً: أن يكون أنثى متوسطة العمر, ربـة بـيت , تقـيم فى منطقـة معينة ولديها علاقـات طيبـة مع أهل هذه المنطقة .. على أن يلتزم الأعضاء فى بحثهم عن العضو الجديد بهذه الصفات ..

ملاحظات

مشاكل شائعة

* انشـغال أعضاء المجلس بـصراعاتهم ومحـاولة كل منهم أن يدعم موقفه بأعضاء جدد موالين له ..



عدم اختيار من يحتاج له المجلس



ضعف المجلس

أنتبه !!

!! فى التنوع قوة ، وفى الاختلاف رحمة ..

!! التكامل الأقوى يكون بين من يحملون خصائص متباينة لا بين من يحملون صفات متطابقة أو متشابهة ..

ملحق رقم١
مفاتيح تصحيح التطبيقات

التطبيق الأول

١- ✓	٣- ✓	٥- ✗	٧- ✓	٩- ✓
٢- ✗	٤- ✗	٦- ✗	٨- ✓	١٠- ✓

التطبيق الثانى

١- لا　٢- نعم　٣- لا　٤- لا　٥- لا

التطبيق الثالث

١- ✗	٣- ✓	٥- ✗	٧- ✗	٩- ✓
٢- ✗	٤- ✗	٦- ✗	٨- ✓	١٠- ✗

التطبيق الرابع

١- ✗	٣- ✓	٥- ✗	٧- ✗	٩- ✗	١١- ✗
٢- ✗	٤- ✗	٦- ✗	٨- ✓	١٠- ✗	١٢- ✓

التطبيق الخامس

١- لا

٢- أسباب عديدة منها : الاتساق مع قيم ومبادئ الجمعية / أن العمل التطوعى مصدر هام فى العمل بالقطاع الأهلى / أن مشكلة التطوع ترجع إلى سوء إدارة التطوع / أن المتطوع لديه من دوافع الالتزام ما لا يقل عن دوافع الموظف إن لم تزد ... إلخ

٣- نعم

٤- التدابير عديدة منها : تطبيق مبدأ وضع المتطوع المناسب فى المكان المناسب / إضافة استراتيجيات جديدة لجذب المتطوعين / اختيار منسق للمتطوعين أو إنشاء قسم مسئول عنهم / عمل لقاءات حوارية بين الموظفين والمتطوعين لتعديل الصور المتبادلة وتحويلها من سلبية إلى إيجابية / تطبيق كل آليات الإدارة الجيدة على المتطوعين / التأكيد على مبدأ عدم التمييز بين العمل المأجور والعمل التطوعى إلا فى المقابل فقط / ... إلخ

٥- لا

٦- لأسباب عديدة أهمها : التقصير فى إدارة العمل التطوعى فى الفترة السابقة / اهتزاز قيمة التطوع لديه / ... إلخ

ملحق رقم١
مفاتيح تصحيح التطبيقات

التطبيق السادس

١- ر	٣- ق	٥- ر	٧- غ	٩- ر
٢- ع	٤- رس	٦- ق	٨- غ	١٠- رس

التطبيق السابع

١- لا	٢- لا	٣- لا	٤- نعم
٥- لا	٦- لا	٧- لا	

ملحق رقم٢
(نموذج)
إستمارة ترشيح عضو محتمل لمجلس الإدارة

- اسم القائم بالترشيح :
- صلته بالجمعية :
- العنوان :
- تليفون : - فاكس :

- اسم المرشح : - النوع : ذكر ☐ أنثى ☐
- السن : - العمل :
- التعليم : الهوايات :
- هل سبق له / لها التطوع فى منظمات أهلية ؟

ما هى ؟

هل سبق له / لها عضوية مجلس إدارة ؟

ما هو ؟

هل سبق له / لها ممارسة العمل العام ؟

ما هو ؟

وما هى أهم الإنجازات ؟

- أى الأشياء جعلته مهتماً بمنظمتنا ؟
- ما هى الأعمال التى يمكن أن يقدمها لمنظمتنا ؟

كم من الوقت يستطيع أن يخصص لمنظمتنا ؟

- العنوان :
- تليفون : - فاكس :

- ما هى أسباب الترشيح ؟

توقيع القائم بالترشيح

ملحق رقم٣
(نموذج)
إستمارة تقييم أداء عمل

- اسم العمل: تاريخ التقييم :

- اسم شاغل العمل : *النتيجة الإجمالية للتقييم :

- اسم القائم بالتقييم : ☐ ضعيف ☐ مقبول ☐ جيد ☐ جيد جدا ☐ ممتاز

- بنود التقييم : (ضع علامة صح تحت الدرجة المناسبة) ..

البند	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- فهمْ مهـام العمــل :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٢- كــــمّ الإنجـــاز :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٣- كيـــف الإنجـــاز :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٤- الرغبـــة فى التعلم :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٥- الالتزام بـنظم العمل :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٦- التعـاون مـع الزمـلاء :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٧- التعاون مع الرؤســاء :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٨- التعاون مع المرؤسين :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
٩- الاتجاه نحـــو العمل :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
١٠- الاتجاه نحـو المنظمة :	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

---

* ممتاز > ٩٠ جيد جداً ٨٠-٨٩ جيد ٦٥-٧٩ مقبول ٥٠-٦٤ ضعيف < ٥٠

نقاط القوة :

١-
٢-
٣-
٤-
٥-

نقاط الضعف :

١-
٢-
٣-
٤-
٥-

خطة التطوير :

ما هى الجوانب المطلوب تطويرها فى أداء العامل ؟ وكيف سيتحقق ذلك ؟

م	جوانب التطوير	طريقة التطوير
١-		
٢-		
٣-		

تاريخ التقييم القادم : / /

توقيع القائم بالتقييم

ملحق رقم٤
(نموذج)
إستمارة وصف وظيفة

- اسم الوظيفة :
- رقم الوظيفة :
- الإشراف على الوظيفة :
- الوظيفة تشرف على :

*** وصف الوظيفة :**

١- الدور :

٢- المسئوليات :

- -
- -
- -

٣- الصلاحيات (السلطات) :

- -
- -

٤- الحدود :

*** وصف شاغل الوظيفة :**

١ - المؤهل :

٢ - الخبرة : .... سنة

٣ - السن : الحد الأدنى (   )   الحد الأقصى (   )

٤ - النوع : ذكر ☐ أنثى ☐ لايهم ☐

٥ - مهارات ذهنية :

٦ - مهارات اجتماعية :

٧ - مهارات فنية :

٨ - أخرى :

تاريخ إعداد الوصف السابق :   /   /

التاريخ الواجب مراجعة الوصف السابق فيه :   /   /